

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмент и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка программы адаптации персонала  
в организации ООО «УК «МК-Эталон»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись) О.В.Кружкова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Петухова Любовь Викторовна  
обучающийся БМ – 51Z группы,  
5 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_  
(подпись) Ю.А. Горбунова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Научный руководитель:

Воробьева И.В.,  
кандидат психологических наук,  
доцент кафедры философии и  
акмеологии.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
(подпись) А.Б. Хрусталев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «УК «МК-ЭТАЛОН».....	7
1.1. Характеристика деятельности организации ООО «УК «МК-Эталон» ...	7
1.2. Анализ системы управления персоналом организации с выделением проблемы адаптации персонала.....	15
1.3. Теоретически обоснованный анализ адаптации персонала в разрезе исследуемой организации .....	22
Выводы по главе 1 .....	34
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	36
2.1. Описание программы адаптации с обоснованием предложенных действий .....	36
2.2 Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации программы мероприятий.....	52
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	53
Выводы по главе 2 .....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	62
ГЛОССАРИЙ .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	82

ПРИЛОЖЕНИЕ 7 .....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 8 .....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 9 .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность:** Потенциальный работник рассматривает предприятие с точки зрения того, какую роль последнее будет играть в его жизни, что даст для его благополучия. Поиск и подбор персонала — длительный, сложный и дорогостоящий процесс. Следовательно, чтобы не тратить время, силы и деньги зря и обезопасить себя от ситуации, при которой недавно принятый на работу сотрудник увольняется в первые два-три месяца (а то и дня), HR-менеджер и непосредственный руководитель сотрудника должны позаботиться об органичном включении последнего в новую рабочую среду.

Первым шагом в этом направлении является организация процесса адаптации. Адаптация персонала в организации является необходимым элементом кадрового менеджмента. Правильно построенная система адаптации компании позволяет решать самые сложные проблемы в области управления человеческими ресурсами. Это может быть тревожность, неуверенность персонала, неполную ориентацию персонала в рабочей обстановке, текучесть кадров и т.д.

Адаптация представляет собой процесс, в ходе которого новые члены организации приспосабливаются к ее корпоративной культуре, коллективу и своим должностным обязанностям. Важно, чтобы этот процесс был управляемым, т.е. представлял собой комплекс организованных мероприятий, позволяющих работнику быстрее достичь установленных стандартов корпоративного поведения и необходимых показателей выполнения работы. Стоит отметить, что ответственность за реализацию системы адаптации на предприятии в равной степени лежит как на HR-менеджере, так и на линейных руководителях.

Процесс адаптации проходит гораздо эффективнее при наличии организованной двусторонней обратной связи.

Несмотря на то, что обычно адаптацию рассматривают именно как процесс приспособления нового сотрудника к условиям организации,

нередко и ей самой приходится адаптироваться к нему. И чем выше должностная позиция, на которую претендует принятый на работу сотрудник, тем большую значимость имеет этот процесс.

Например, если в компанию приглашен коммерческий директор, то, возможно, многим работникам продающих подразделений придется менять привычные формы и правила деятельности и адаптироваться к тем, которые предложит новый руководитель.

Однако чаще всего в организации возникает задача эффективного включения нового сотрудника в существующие бизнес-процессы компании.

Проблема исследования заключается в необходимости поиска путей разработки программы адаптации персонала в ООО «УК «МК-Эталон» с целью снижения возможной текучести кадров.

**Целью** выпускной квалификационной работы – на основе анализа процесса адаптации работников разработать программу по совершенствованию системы адаптации сотрудников в ООО «УК «МК-Эталон».

Поставленная цель позволила сформулировать ряд **задач**:

1. Провести анализ системы управления персоналом в ООО «УК «МК-Эталон»;
2. Проанализировать существующую систему адаптации в организации;
3. Определить проблемы адаптации персонала предприятия ООО «УК «МК-Эталон»;
4. Разработать программу адаптации ООО «УК «МК-Эталон»;
5. Определить социально – экономический эффект от предложенной программы.

**Объект** исследования – система управления персоналом.

**Предмет** исследования – процесс адаптации персонала на предприятии ООО «УК «МК-Эталон».

При написании выпускной квалификационной работы использовались **методы**: описательный (в работе описана работа предприятия, методы управления персоналом), наблюдение (проводился в ходе исследования системы управления персоналом), анкетирование (проводилось в ходе исследования системы адаптации), анализ документов (проводилось в процессе исследования существующей системы управления персоналом в компании).

При написании данной работы использовались научные и практические материалы ведущих теоретиков в области менеджмента и управления персоналом, таких, как Е.В. Маслов, В.Р. Веснин, Т.Ю. Базаров и прочих специалистов в области управления; материалы журналов по управлению персоналом, таких как «Кадровик», ресурсы сети Интернет.

Структура работы. Выпускная квалификационная работасостоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, девяти приложений, трех рисунков, четырнадцать таблиц.

Во введении сформулирована актуальность, цель, задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе представлена характеристика персонала предприятия, ООО «УК «МК-Эталон», проведен анализ существующих адаптационных мероприятий на предприятии.

Во второй главе предложена программа по совершенствованию системы адаптации персонала предприятия, рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий. В заключении представлены основные выводы по работе.

## **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «УК «МК-ЭТАЛОН»**

### **1.1. Характеристика деятельности организации ООО «УК «МК-Эталон»**

Объект исследования практики Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «МК-Эталон».

Другие названия: Партнерство Евразия, ООО «УК «МК-Эталон»

ИНН: 6673198588

ОГРН: 1096673003404

Дата основания: 02.04.2009 г.

Адрес: 66 регион, Свердловская область, 620027, Екатеринбург, ул. Шевченко, д. 9, оф. 318.

Тип организационно-правовой формы ООО «УК «МК-Эталон» - Общество с ограниченной ответственностью.

Данная компания работает в рамках Партнерства «Евразия» в качестве структурного подразделения – Службы специальных проектов.

Партнерство «Евразия» объединяет сегодня около 150 организаций – членов СРО и около 400 дружественных профессиональных организаций в строительстве.

Главный принцип в работе заключается в совместной работе и взаимной поддержке.

Реальной практической деятельностью Партнерства является обмен данными и ресурсами, предоставление объемов работ своим членам и друзьям Партнерства, и многое другое. За 2010-2015 годы было реализовано более 200 проектов.

Имея многолетний опыт работы, компания готова предложить выполнять по специальным разделам проектной документации, негосударственной экспертизе проектной документации и результатов инженерных изысканий.

Преимущества заключаются в комплексности подхода в проектно – строительной деятельности.

ООО «УК «МК-Эталон» оказывает следующие работы и услуги:

1. Комплексное выполнение специальных разделов проектной документации с необходимыми согласованиями:

ИТМ ГОЧС – Перечень мероприятий по гражданской обороне, мероприятий по предупреждению чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

СМИС – Структурированные системы мониторинга и управления инженерными системами зданий и сооружений.

Антитеррористические мероприятия.

ООС – Перечень мероприятий по охране окружающей среды.

МПБ – Мероприятия по обеспечению пожарной безопасности.

ПОС – Проект организации строительства.

ППР – Проект производства работ.

ТХ – Технологические решения.

Энергоэффективность – Мероприятия по обеспечению соблюдения требований энергетической эффективности и требований оснащенности зданий, строений и сооружений приборами учета используемых энергетических ресурсов.

Инженерные сети, демонтаж и ликвидация предприятий и другие.

2. Негосударственная экспертиза проектной документации и результатов инженерных изысканий, позволяющая получить разрешение на строительство проектируемых объектов.

ООО «УК «МК-Эталон» является представителем организаций, имеющих право проведения негосударственной экспертизы:

– по проектной документации – ООО «Сибирский центр экспертизы и оценки соответствия» (г. Новосибирск),

– по результатам инженерных изысканий – ОАО «Алтайский трест инженерно-строительных изысканий»(г. Барнаул).



– Выполнение различной технической документации для производственных объектов: промышленная безопасность, Экспертиза промышленной безопасности, декларации промышленной безопасности, ПЛАС, ПЛАРН, Экспертиза ПЛАС и ПЛАРН, паспорта безопасности опасных производственных объектов.

### 3. Строительство домов, бань.

Миссия компании – предоставление качественных услуг в области проектирования.

Оценку полученных финансовых результатов представим ниже в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ финансовых результатов 2014-2016 гг.

Показатель	Сумма, тыс.руб.			Темп роста, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Выручка от реализации	67723	71138	78963	105,0	111,0	116,6
Себестоимость	46848	49210	55115	105,0	112,0	117,6
Прибыль от продаж	20875	21928	23848	105,0	108,8	114,2
Доходы от участия в других организациях	674	708	658	105,0	92,9	97,6
Проценты к получению	724	761	745	105,1	97,9	102,9
Проценты к уплате	55	58	62	105,5	106,9	112,7
Прочие доходы	14545	15279	16248	105,0	106,3	111,7
Прочие расходы	13694	14385	15245	105,0	106,0	111,3
Прибыль до налогообложения	23069	24233	24826	105,0	102,4	107,6
Налог на прибыль	3576	3756	3848	105,0	102,5	107,6
Чистая прибыль	19493	20477	20978	105,0	102,4	107,6
Рентабельность продаж, %	30,8	30,8	30,2	0	-0,6	-0,6

На основании данных таблицы можно сделать вывод о том, что эффективность деятельности предприятия незначительно снижается. При этом прибыль от продаж возросла на 14,2% и составила в 2016 году 23848 тыс. руб.

Увеличение прибыли от продаж связано с ростом выручки от реализации производимой продукции на 16,6%. В 2015 г. в сравнении с 2014 г. выручка от реализации увеличилась на 5,0%, что связано с привлечением большего числа клиентов.

В 2016г. произошло увеличение выручки на 11,0%. За анализируемый период (2014 – 2016 гг.) выручка увеличилась на 11240 тыс. руб. За исследуемый период себестоимость производства продукции возросла на 17,6% и составила 49210 тыс. руб. в 2015 г., против 46848 тыс. руб. в 2014г. Отрицательным фактом является превышение темпа роста себестоимости над темпом роста выручки от реализации услуг. При этом прибыль от продаж возросла с 20875 тыс. руб. в 2014 г. до 23848 тыс. руб. в 2016г. В целом за период чистая прибыль увеличилась на 1485 тыс. руб.

Организационная структура ООО «УК «МК-Эталон» схематично выглядит следующим образом (рисунок 1):

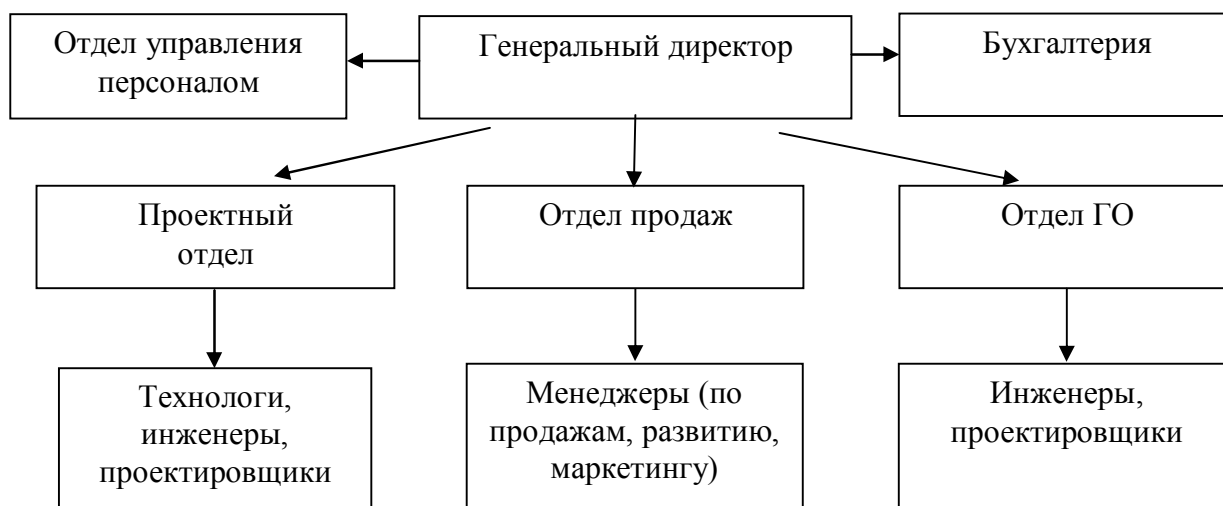


Рис.1 - Организационная структура предприятия

Структура организации линейно-функциональная. Данная структура в исследуемой организации имеет следующие недостатки: слабые горизонтальные связи – связи между отделами и потери времени при принятии решений. В качестве преимущества данной структуры можно

выделить то, что функции четко разделены, каждый отдел знает, за что он отвечает [9].

Проанализировав представленную структурную схему управления, можно выделить следующие идентифицирующие ее признаки:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- подчинение всех отделов общим целям и задачам;
- оперативность в принятии решений;
- высокая ответственность руководителя за результаты

деятельности возглавляемого им подразделения [10].

На основе изучения организационной структуры ООО «УК «МК-Эталон» можно сделать следующий вывод: организационная структура спроектирована неэффективно, так как не полностью отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешная деятельность предприятия.

Во-первых, согласно существующей организационной структуре можно сделать вывод, что директор предприятия имеет в своем непосредственном подчинении четырех человек. Можно говорить о перегрузке директора управленческой работой.

Во-вторых, начальники отделов в большей степени заинтересованы в реализации целей и задач в «своих подразделениях» и забывают о конечном результате для компании.

Также в организационной структуре управления ООО «УК «МК-Эталон» присутствуют и положительные моменты.

Во-первых, это успешная деятельность следующих важных функциональных подразделений: проектного отдела, отдела продаж.

Во-вторых, положительные моменты организационной структуры управления, ее простота, так как основные специалисты подчиняются директору.

Среднесписочная численность на 2015 г. – 158 человек, на 2016 г. – 158 человек. По своим должностным обязанностям весь персонал

разделяется: на управленческий персонал (руководители), инженерно-технические работники (специалисты), служащие и рабочие.

Наибольшую долю в структуре персонала по образованию занимает персонал с высшим образованием.

Что касается образования, то около 70% всех работающих имеют высшее образование, что связано с повышенными требованиями к персоналу компании. Приём на работу производится в большинстве случаев при наличии данного образования.

Половина сотрудников имеет стаж от 5 до 10 лет, также растёт доля у кого стаж более 10 лет. За анализируемый период значительно увеличилась доля персонала со стажем от 1 года до 3 лет и от 3 до 5 лет.

Во внешней среде, в которой приходится работать предприятию, присутствует непрерывное движение, происходят постоянные изменения. Происходит смена вкусов потребителей, падение рыночного курса рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, происходит изменение рыночных структур, разрабатываются новые технологии и процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Наличие способности организации своевременно реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды представляет собой одну из наиболее важных составляющих ее коммерческого успеха. Степень влияния вышеуказанных различных факторов «внешней среды» на компанию неоднозначно. По этому признаку «внешнюю среду» разделяют на две составляющие: прямого и косвенного воздействия. Первую составляющую называют «ближней средой», вторую – «дальней» [14].

При анализе внешней среды были целесообразно выделять ряд основных факторов:

Политический фактор:

- 1) Имеется стабильная политическая власть.
- 2) Ужесточается законодательство.

Формируется правовая база для развития малого и среднего бизнеса, изменяется законодательство. В каждом регионе действуют программы по поддержке малого и среднего предпринимательства, осуществляется выделение субсидий на развитие, внедрение инноваций [16].

Экономический фактор:

Самый главный фактор в настоящее время, который оказывает значительное влияние на деятельности предприятия.

Это связано с падением курса рубля, введением санкций, снижением доходов потребителей, ростом ставок кредитования.

Колебания курса валют могут отрицательно сказаться на доходах заказчиков компании.

Рост инфляции приведет к росту тарифов на электроэнергию, тепло, будет способствовать росту транспортных расходов.

1) Прогноз ряда экономистов свидетельствует о том, что ЦБ снизит ключевую ставку, рубль к концу года еще подешевеет, а ВВП будет отрицательным, а инфляция составит 13% [47].

2) Сложившаяся макроэкономическая ситуация — стабилизация цен на нефть, снижение давления на рубль, по-прежнему слабая экономическая активность - благоприятствует тому, чтобы ЦБ вернулся к политике снижения ключевой ставки, считает экономист Citi в России, Казахстане и на Украине.

Социальный фактор:

1) Потребитель уделяет значительное внимание к комфорту и современным технологиям, следовательно, повысился уровень требования к качеству реализуемых услуг.

2) Число безработных россиян с июня 2015 года сократилось на 9,3%, сообщил заместитель руководителя Федеральной службы по труду и занятости Максим Паршин.

Технологический фактор:

Развитие интернет – технологий, позволяет совершенствовать производственный процесс.

Необходимость использования технологий Internetв строительстве обусловлена растущими потребностями в предоставлении информации о процессе и состоянии проектов.

Оценку воздействий различных факторов внешней среды: политических, экономических, социальных и технологических на ООО «УК «МК-Эталон» представим в таблице2.

Таблица 2 – Оценка воздействий внешней среды на ООО «УК «МК-Эталон»

№ п/п	Фактор	Возможность	Угроза
1	2	3	4
1	Политические факторы (Р-факторы)	Изменение законодательства Формирование правовой базы для развития малого и среднего предпринимательства	Влияние со стороны властных органов
2	Экономические факторы (Е-факторы)	Индексация ЗП Уменьшение налогов и пошлин	Рост инфляции Изменение уровня цен Рост инфляции Снижение доходов потребителей
3	Социокультурные факторы (S-факторы)	Технический прогресс Интернет-технологии	Изменение покупательских предпочтений
4	Технологические факторы (Т-факторы)	Расширение рекламной деятельности Использование современных технологий Расширение ассортимента услуг	Появление новых конкурентов Опасность воздействия существующих конкурентов

Таким образом, формируется благоприятная внешняя макросреда для развития предприятия. У предприятия имеются возможности за счет расширения рекламной деятельности привлечь большее количество клиентов. Технический прогресс и развитие Интернет – технологий дает возможность предприятию выйти на современный уровень обслуживания. Среди основных угроз предприятия следует отметить появление новых конкурентов и воздействие уже существующих, а также снижение доходов потребителей. Для предотвращения выявленных угроз предприятию

необходимо активно использовать свои сильные стороны и перечисленные возможности.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом организации с выделением проблемы адаптации персонала**

В настоящее время руководство предприятия придерживается принципа: развивать персонал – значит постоянно поддерживать высокий уровень активности, целеустремленности работника, «растить» его потенциал на всех этапах существования в компании. Подход к развитию персонала на предприятии основан на выявлении потребностей персонала компании и построении адекватной им системы стимулирования [43].

Очень часто в период первого года работы в организации отсеиваются непрофессионалы. Остаются же специалисты, которых необходимо дальше развивать, и простые исполнители, уровень работоспособности которых нужно поддерживать в рамках их потребностей путем создания стабильности, комфортной социально-психологической обстановки и необходимых условий труда. Поэтому на этапе первого года работы сотрудника в компании основной акцент делается на оценке его деятельности [58].

Итак, при анализе системы развития персонала предприятия, можно сделать вывод о том, что подход к развитию персонала основан на выявлении потребностей персонала ООО «УК «МК-Эталон» и построении адекватной им системы стимулирования. Основной стимул к профессиональному росту сотрудников предприятия основан на внутренних мотивах их деятельности.

Успех организации зависит от умелого руководства начальников отделов. В целом стиль управления на предприятии можно оценивать по воздействию на качество производимой продукции.

Высшим руководством ООО «УК «МК-Эталон» поставлены стратегические цели в области управления персоналом:

1. Сохранить стабильность персонала его количественную и качественную характеристику соответствующую программе развития предприятия.

2. Реализация программы повышения образовательного и квалифицированного уровня персонала.

3. Создание необходимых условий труда и безопасности работников.

4. Повышение корпоративной культуры.

Предприятие ООО «УК «МК-Эталон»» предоставляет своему персоналу официальное трудоустройство, с каждым сотрудником заключается трудовой договор. Работа с персоналом на данном предприятии осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Система внутрифирменного управления в ООО «УК «МК-Эталон»» реализуется через кадровую политику.

Цели управления персоналом в ООО «УК «МК-Эталон»»:

1) Организация такой системы отбора и найма кадров, которая позволяет привлекать к работе только самых достойных.

2) Постоянное развитие персонала на благо компании.

3) Создание для персонала всех необходимых условий для качественной трудовой деятельности.

4) Содействие персоналу в профессиональном развитии.

Миссия в области управления персоналом – привлечение квалифицированных сотрудников и повышение их квалификации для максимально качественного обслуживания клиентов[20].

Основываясь на целях и миссии в области управления персоналом, можно сказать, что кадровая стратегия направлена на привлечение наиболее квалифицированных специалистов, а также на постоянное повышение квалификации уже привлеченных специалистов [29].

*Отбор и найм персонала*



Отбор кадров и наем персонала в ООО «УК «МК-Эталон». Основная цель подбора персонала – подыскать максимально соответствующего требованиям работы кандидата в течение определенного времени с наименьшими затратами [19].

Основные этапы набора персонала: определение требований к соискателю, выбор источника новых кадров, отбор кандидатов (анализ резюме и проведение собеседований), оформление документов в процессе приема на работу.

Основные критерии отбора работника: опыт работы, образование, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, его потенциальные возможности [15].

#### *Организация труда*

Обеспечение нормальных условий труда. Организация труда на предприятии строится с полным учетом трудового законодательства. Все работники компании имеют полный социальный пакет: оплачиваемые больничные, оплачиваемый ежегодный отпуск в течение 28 дней, оплачиваемый декретный отпуск. В качестве недостатка в данном плане можно сказать об отсутствии зоны отдыха для продавцов [23].

В целом, можно говорить о высокой эффективности организации труда на предприятии: все работники имеют свои формально закрепленные функции, и их повседневная деятельность связана с выполнением данных функций. Функционал работников отражен в должностных инструкциях [49].

Работа сотрудников построена на основе правил внутреннего распорядка, рассмотрим некоторые выдержки из этого положения:

- 1) Каждый работник имеет право на ежедневный перерыв на обед в течение одного часа.
- 2) Досрочные уходы на обед и опоздания с обеда запрещены.
- 3) График рабочего дня может быть изменен на основании личной просьбы работника с разрешения директора компании.

Мероприятия по охране труда и противопожарной безопасности на предприятии включают в себя ряд инструктажей: первичный, целевой, повторный.

### *Оплата труда*

Далее необходимо проанализировать оплату труда и систему мотивации персонала. Оплата труда ООО «УК «МК-Эталон» дифференцируема для каждой категории персонала:

Для управленческого состава (управляющий) заработная плата состоит из оклада, премии и части прибыли компании. Оклад управленческой категории персонала не разглашается, премия управленческого персонала составляет от 20 до 40% от оклада. Дополнительно представители управленческого персонала получают 0,5 % от прибыли компании.

При этом директор как учредитель получает прибыль от деятельности компании. Для специалистов заработная плата состоит из оклада и премии. Оклад специалистов составляет в среднем 18 000 – 20 000 руб. Премия составляет 20-50% от оклада (рисунок 2).

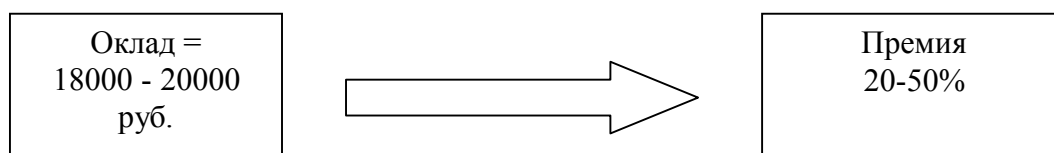


Рис.2 - Оплата труда специалистов

Для производственного персонала оплата труда также состоит из оклада и премии (в зависимости от объема продаж). Размер премии от 0 до 200% от оклада. Для вспомогательного персонала также заработная плата состоит из оклада и премии (не более 20% от оклада) (рисунок 3).

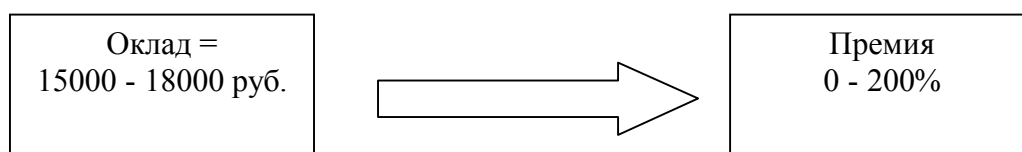


Рис.3 - Оплата труда производственного персонала

Оплата труда производится два раза в месяц, аванс 20 числа каждого месяца, окончательный расчет 10 числа каждого месяца.

#### *Мотивация персонала*

Основа мотивации персонала – вознаграждение зависит от выручки компании. Всем сотрудникам периодически могут выдаваться определенные бонусы (как в денежном, так и в не денежном эквиваленте), но их использование происходит не часто. Премии выплачиваются на основании разработанного «Положения о премировании».

Положение о премировании разработано с целью поощрения сотрудников при выполнении и перевыполнении своих профессиональных функций.

В соответствии с настоящим Положением сотрудникам выплачиваются следующие виды премии: ежемесячно, по итогам за квартал, разовые премии за образцовое исполнение трудовых обязанностей и заданий.

Выплата премий осуществляется на основании приказа директора компании, размер премиального фонда на квартал утверждается в установленном порядке ежегодно, исходя из средств, предусмотренных в разделе: «фонд оплаты труда» на текущий год.

В целом, необходимо отметить, что в существующей системе мотивации существует ряд проблемных моментов: ограниченность мотивирующих средств и воздействий, работники не всегда видят связь между трудовым вкладом и уровнем материального вознаграждения [61, 40].

#### *Развитие персонала*

Далее необходимо рассмотреть управление развитием персонала. Несмотря на небольшие размеры предприятия и ограниченность возможностей карьерного роста, в ООО «УК «МК-Эталон» уделяется внимание развитию персонала. Но при этом необходимо отметить, что в основном работе происходит с производственным персоналом. Развитию и повышению квалификации специалистов и управленцев уделяется меньше внимания.

Все сотрудники ООО «УК «МК-Эталон» проходили повышение квалификации, но с разной периодичностью.

На предприятии отдел кадров ежегодно разрабатывает и утверждает перспективный план по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала (таблица 3).

Таблица 3 – Обучение кадров в организации

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение
Среднесписочная численность, всего	158	158	0
Переподготовка кадров, чел.	5	4	-1
Обучение работников, числящихся в резерве руководящего состава, чел.	3	4	1
Обучение вновь принятых работников, чел.	7	10	3

Система обучения персонала в организации включает в себя: повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку персонала и обучение работников, вновь принятых в организацию. Персонал имеет возможность не реже одного раза в три года повышать свою квалификацию[28]. Ежегодный охват обучения персонала составляет 10-15% от общей численности сотрудников. В таблице показаны работники, обученные за два последних года в различных Учебно-методических центрах г. Екатеринбурга. Положительная динамика отмечается по обучению новичков. Так, в 2016 году было обучено 10 вновь принятых работников против 7 человек, принятых в 2015 году.

Развитие персонала строится на основании проводимых тренингов профессионального мастерства (в плане работы с клиентом, техники продаж), но в качестве проблемного момента необходимо отметить отсутствие системного подхода к данной деятельности, что нередко приводит к фрагментарности и некоторой рассогласованности данной деятельности [54].

В ООО «УК «МК-Эталон» не применяется аттестация персонала, хотя данная процедура оценки кадров имеет большое значение в деятельности любого предприятия.

Также на предприятии отсутствует система адаптации, что приводит к высокому уровню текучести персонала на первоначальном этапе работы.

Система контроля в ООО «УК «МК-Эталон» организована на всех уровнях. Деятельность бухгалтера также контролируется непосредственно директором компании.

В ООО «УК «МК-Эталон» сформирована достаточно эффективная система управления персоналом, тем не менее, в данной системе есть определенные недостатки и проблемные моменты, которые необходимо устранить для более эффективной деятельности предприятия.

Управление деятельностью предприятия построено на основе функций, выполняемых каждым элементом данной системы [26]. Во главе находится директор, осуществляющий общее руководство предприятием и координацию деятельности руководящего состава.

В качестве общего принципа управления деятельностью предприятия можно обозначить принцип возрастания объема координационной работы по мере специализации управленческих подразделений на функциях и видах работ.

В ООО «УК «МК-Эталон» применяются следующие принципы управления:

1) Принцип правовой защищенности управленческого решения. Предприятие соблюдает российское законодательство и осуществляет свою деятельность в соответствии с ним.

2) Принцип соответствия. Все руководители высшего и среднего уровня имеют высшее образование, необходимую квалификацию и опыт работы.

3) Принцип первого руководителя. Этот принцип соблюдается на предприятии. Наиболее важные решения принимаются непосредственно первым лицом компании – директором.

4) Принцип повышения квалификации. Данный принцип частично управления действует на предприятии. Четко сформированной программы по

обучению персонала на предприятии нет, но периодически для персонала проводятся обучающие и развивающие тренинги.

5) Принцип цели. На данном предприятии этот принцип соблюдается следующим образом. В компании есть стратегическая цель и, в соответствии с ней разработаны функциональные цели. Таким образом, вся деятельность предприятия направлена на ее достижение.

Основная цель деятельности предприятия – максимизация прибыли посредством привлечения новых клиентов, увеличения объема реализации продукции [30].

Среди современных методов повышения качества управленческих решений можно рассмотреть метод «мозгового штурма», метод Делфи, экспертный метод.

Основная цель управления предприятием – обеспечение скоординированной и бесперебойной работы, обеспечивающей высокие показатели деятельности предприятия в целом и высокий уровень обслуживания клиентов [12].

Компания достаточно стабильно развивается, о чем свидетельствует анализ финансовых результатов, также представленный выше.

В целом можно сказать, что предприятие обеспечено качественным и количественным составом персонала.

Среди проблемных моментов предприятия можно выделить проблемы с адаптацией персонала. Об этом будет сказано ниже.

### **1.3. Теоретически обоснованный анализ адаптации персонала в разрезе исследуемой организации**

Адаптация – процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места. Внешняя среда, которая окружает компанию, находится в постоянном изменении [45].

Адаптацию персонала можно рассмотреть, как процесс и как результат. Именно от того, насколько эффективно протекает процесс адаптации в компании, зависит результативность ее функционирования.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен [48].

Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. Основной задачей кадровой службы становится разработка программы адаптации персонала в компании.

Кадровая служба на предприятии составляет 5 человек. В нее входит начальник службы, ведущий специалист по кадрам, три инспектора по кадрам: один из них занимается вопросами мотивации персонала, один занимается вопросами планирования человеческих ресурсов, и еще один специалист осуществляет нормирование труда. Охарактеризовать процесс адаптации персонала в компании позволяет ряд показателей, таких как: коэффициент текучести, коэффициент приема.

Коэффициент текучести определяется как отношение количества уволенных работников по собственному желанию к среднесписочной численности персонала. Коэффициент приема можно рассчитать, как отношение количества принятых работников к среднесписочной численности. В силу выше сказанного, важно проанализировать изменения в структуре кадров (таблица 4).

Таблица 4 – Динамика движения кадров в 2015 - 2016 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	Изменение	
			+/-	%
Всего человек	158	158	0	100
Принято (чел.)	23	25	2	8,7
Уволено (чел.)	23	25	2	8,7
по собственному желанию	12	15	3	25,0
Коэффициент текучести, %	7,6	9,5	1,9	
Коэффициент приема, %	14,6	15,8	1,2	

Рассчитаем основные коэффициенты динамики персонала. Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{пр}$ ) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала:  $K_{пр2015г.} = T_{пр}/T_{ср} * 100\% = 23/158 * 100\% = 14,6\%$ , в  $K_{пр2016г.} - 15,8\%$ . Это говорит о высокой степени приема персонала в организацию.

Коэффициент текучести кадров ( $K_{тк}$ ) рассчитывается как отношение количества уволившихся сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала [3].

Коэффициент текучести кадров на предприятии вырос. Так в 2015 году было уволено 12 работников по собственному желанию. Причиной послужил конфликт с руководством, в 2016 году увольнения также произошли по собственному желанию. При этом в 2015 году коэффициент текучести кадров составлял 7,6%. К 2016 году коэффициент текучести кадров уже составил 9,5%, что характеризует движение кадров на предприятии.

На предприятии ООО «УК «МК-Эталон» отдел кадров ежегодно разрабатывает и утверждает перспективный план по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала.

Морально – психологический климат в коллективе – степень реализации стратегии управления трудовым коллективом ООО «УК «МК-Эталон» в значительной степени зависит от состояния двух важнейших элементов организационного развития предприятия - кадровой политики и



корпоративной культуры [31]. Поэтому в состав корпоративной культуры предприятия входят:

- 1) сохранение традиций предприятия;
- 2) доброжелательное отношение к молодежи;
- 3) уважительное отношение к ветеранам;
- 4) регулярные встречи руководства с сотрудниками;
- 5) регулярное проведение корпоративных мероприятий;
- 6) налаженная работа с общественными организациями по направлениям (ветераны, молодежь, инвалиды) [34].

В настоящее время предприятие столкнулось с целым комплексом проблем. В ООО «УК «МК-Эталон» прописанной программы адаптации не существует. Новичок в первый день работы знакомится с предприятием, должностной инструкцией, проходит инструктаж по технике безопасности.

Рассмотрим процесс адаптации подробно. В первый день адаптант знакомится с основными документами ООО «УК «МК-Эталон», с историей предприятия, с правилами внутреннего распорядка, с внутренними документами, такими как:

- 1) Положение о предприятии.
- 2) Коллективный договор ООО «УК «МК-Эталон».
- 3) Положение об аттестации персонала в ООО «УК «МК-Эталон».
- 4) Положение об оплате и премировании работников ООО «УК «МК-Эталон».

В качестве наставника, который знакомит адаптанта с предприятием, выступает:

- 1) ИТР одного из подразделений – для специалистов;
- 2) Главный инженер – для производственного персонала.

На этом процесс адаптации заканчивается.

Для того чтобы оценить какие меры предпринимаются для адаптации новых сотрудников на предприятии ООО «УК «МК-Эталон», было проведено анкетирование персонала, принятого в 2015-2016 гг. Общее количество

респондентов составило 30 человек, 13 из них новички. Исследование показало следующие результаты (таблица5).

Таблица 5 – Результаты опроса.

№ п/п	Вопрос	Ответ	% опрошенных
1	2	3	4
1	Как давно вы работаете в организации	Не больше 1 года	10
		1 – 3 года	25
		3 – 5 лет	41
		Больше 5 лет	24
2	Была ли вам необходима помощь в адаптации	Да	75
		Нет	25
3	Кто оказывал помощь в адаптации	Сотрудники	75
		Собственными силами	25
		Наставник	0
4	Соответствует ли ваша работа, вашей специальности?	Да	60
		Нет	25
		Соответствует частично	15
5	Удовлетворенность персонала занимаемой ими должности	Да	25
		Скорее да, чем нет	35
		Скорее нет, чем да	10
		Нет	30
6	Удовлетворенность персонала своей специальностью	Да	58
		Скорее да, чем нет	27
		Скорее нет, чем да	10
		Нет	5
7	Удовлетворенность персонала содержанием работы	Да	40
		Скорее да, чем нет	45
		Скорее нет, чем да	8
		Нет	7
8	Мотивы для поступления в организацию	Стремление приносить в меру свих сил пользу людям	15
		Гарантия постоянной работы	55
		Стабильность положения, желание приобрести необходимый опыт, иметь перспективу дальнейшей работы и служебного роста	30

Продолжение таблицы5

1	2	3	4
9	Мотивы повышения эффективности профессиональной деятельности	Повышение профессиональной квалификации	19
		Переход на более ответственную работу	15
		Четкая организация труда	16
		Коллектив	15
		Благоприятная атмосфера в коллективе	10
		Увеличение оклада	25
10	Желание персонала сменить место работы	Да	30
		Нет	70
11	Удовлетворены ли вы уровнем заработной платы	Да	5
		Скорее да, чем нет	20
		Скорее нет, чем да	30
		Нет	45
12	Хотели бы вы перейти в другой коллектив с условием сохранения заработной платы и занимаемой должности	Да	0
		Нет	100

По данным исследования можно сделать следующий вывод: 10% опрошенных работают менее года и 25% работают от года до 3 лет. В период адаптации для таких сотрудников, им была необходима помощь в первые 3 месяца работы (75%). Наибольшую помощь в этом им оказали коллеги по работе (75%).

Большая часть опрошенных подтвердила тот факт, что работа не соответствовала полученной специальности. Также можно отметить, что ответы респондентов относительно того, соответствуют ли их амбиции профессиональной деятельности в организации,разделились приблизительно поровну (да, соответствует отчасти, нет).

Мотивами для поступления в организацию у большинства персонала оказалось: стремление приносить в меру своих сил в пользу людям (15%), гарантия постоянной работы (55%), стабильность положения, желание приобрести необходимый опыт, иметь перспективу дальнейшей работыи служебного роста (30%). Исходя их анкетных ответов, можно сделать вывод, что большинство персонала, удовлетворены сложившимися отношениями

как с коллегами по работе, так и с посетителями. Многие довольны занимаемой должностью, специальностью, профессиональным развитием и содержанием работы.

Если говорить о процедурах, которые проводились в период, когда сотрудник только начинал свою профессиональную деятельность в организации (таблица 6).

Таблица 6 – Процедуры, проводимые на предприятии в период адаптации новых сотрудников

№ п/п	Вопрос	Ответ (чел.)	% опрошенных
1	Сообщение даты начала работы, времени явки на прием к указанному лицу	13	100
2	Оформление личного дела	13	100
3	Разъяснение должностных обязанностей	9	69,2
4	Проведение представления коллегам	8	61,5
5	Представление руководству среднего звена	12	92,3
6	Проведение ознакомления со зданием: входы и выходы, туалет, доска объявлений, столовая и буфет	7	53,8
7	Проведение инструктажа техники безопасности	5	38,5
8	Рассказ истории администрации, особенностей деятельности	5	38,5
9	Разъяснений общих требований к работе	13	100
10	Разъяснение условий работы (рабочее место, рабочие часы и перерывы, нерабочие дни)	13	100
11	Разъяснение процедуры отчетности и контроля рабочего времени, правила исчисления затрат и премирования	7	53,8
12	Объяснение процедуры рассмотрения нарушений и жалоб	8	61,5
13	Предоставление необходимых письменных документов (должностные инструкции, необходимое законодательство)	6	46,2
14	Подготовка рабочего места и других необходимых предметов	7	53,8
15	Назначение наставника или непосредственного руководителя	11	84,6
16	Проверка соответствия документу об образовании	7	53,8

Анализируя представленные данные, следует отметить, что меньше всего внимания уделялось проведению инструктажа, рассказу истории предприятия, особенностей его деятельности. Мало внимания было уделено знакомству сотрудников с должностными инструкциями, разъяснению процедуры отчетности и контроля рабочего времени, правил исчисления затрат и премирования. Однако в целом, можно отметить, что все необходимые действия, которые должна была провести организация для введения нового сотрудника в штат, были проведены. Так, по крайней мере, отметили большинство из респондентов. Наиболее интересным для отдела кадров была бы таблица – опросник (таблица 7).

Таблица 7 – Адаптированность новых сотрудников в организацию, %

№ п/п	Вопрос	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1	Вы уверены в правильности выбора профессиональной деятельности	55	38	7
2	Вы уверены в стабильности служебного положения	75	15	10
3	Вы желаете работать по специальности	67	23	10
4	У вас сложился стойкий характер профессиональных интересов	79	0	21
5	Вы хорошо обучаемы	75	7	18
6	У вас сложились хорошие отношения с руководством	85	4	11
7	Вы общаетесь с большим числом сотрудников (не замыкаетесь на одной социальной группе)	57	21	22
8	Вы стремитесь к профессиональному самосовершенствованию, самосознанию, самообразованию	77	16	7
9	Вы обладаете профессионально значащими чертами характера	81	6	13
10	У вас широкий круг делового и неофициального общения	79	11	10
11	Вы готовы помогать коллегам, оказывать им эмоциональную, трудовую и другие виды помощи	59	34	7
12	Вы заинтересованы в повышении результатов своей деятельности	89	3	8
13	Вы способны к коллективной деятельности	47	39	14
14	Вы довольны своим статусом в системе отношений с коллегами	69	28	3

На основе представленной таблицы – опроснике можно сделать вывод о том, что не все коллеги готовы оказывать эмоциональную, трудовую и другие виды помощи, отрицательно ответило 34% опрошенных. На вопрос о способности к коллективной деятельности положительно ответило 59%, что составляет чуть больше половины опрошенных. Кроме того, в правильности выбора профессиональной деятельности уверены всего 55% опрошенных.

Согласно данным опроса, большая часть респондентов заинтересована в повышении результатов своей деятельности. Однако отсутствие взаимной поддержки на нужном уровне способствует снижению эффективности адаптации новичка в коллективе.

Иначе говоря, проведя ранжирование по критериям успешности адаптированности, нужно по возможности выделить дополнительные адаптационные ресурсы организации и направить их на развитие адаптационных ресурсов того работника, который больше всего в этом нуждается в данный момент.

В результате анализа нормативных документов выявилось следующее:

В ООО «УК «МК-Эталон», существует документ «Положение о курсах профессиональной подготовки новых сотрудников», в котором заявлена необходимость доведения до сотрудника корпоративных ценностей организации, но непосредственно по адаптации в коллективе в этом документе ничего нет. Не существует также в должностной инструкции руководителей подразделений пунктов об их участии и ответственности в процессе адаптации новых сотрудников. Таким образом, процесс адаптации не регламентируется на нормативном уровне.

Стандартизированное сплошное наблюдение заключалось в посещении и наблюдении за менеджерами, инженерами, радиотехниками и консультантами. Целью наблюдения являлась фиксация взаимоотношений и контактов между сотрудниками. Для реализации поставленной цели была создана схема наблюдения (Приложение 1). До начала наблюдения были выявлены новые сотрудники. Наблюдение проходило в течение полного

рабочего дня в каждом отделении. Объектами наблюдения являлись: 7 постоянно работающих сотрудников и 12 новых сотрудников. Из новых сотрудников двое работали в течение 1 недели, трое – в течение 3-х недель, четверо – в течение 2-х месяцев, трое – в течение 3-х месяцев.

Для анализа уровня коммуникативной активности персонала были использованы следующие параметры в наблюдении:

Все контакты в течение рабочего дня были разделены на группы: внерабочие контакты с клиентами (заинтересованность в работе с клиентами), рабочие контакты (то есть необходимость коммуникации в связи с выполнением рабочих задач) и внерабочие (то есть межличностные).

Также все контакты были разделены на активные (наблюдаемый является субъектом контакта) и пассивные (наблюдаемый является объектом контакта).

Для целей нашего исследования достаточно фиксировать наличие контакта, нет необходимости фиксировать длительность и глубину контакта. Таким образом, фиксация контактов производится простой отметкой напротив данного вида контакта (« + ») в графе наблюдаемого.

По результатам наблюдения можно сделать следующие выводы:

1. Заинтересованность в работе с клиентами: высокая у постоянно работающих сотрудников и у сотрудников, работающих в течение 1 и 3 недель; явное снижение заинтересованности в дальнейшем (самая низкая заинтересованность наблюдалась у сотрудников, работающих в течение 2-х и 3-х месяцев);
2. Количество рабочих контактов – высокое у постоянно работающих сотрудников, низкое у новых сотрудников. И это количество практически не увеличивается с увеличением периода работы;
3. Количество нерабочих контактов – высокое у постоянно работающих сотрудников и максимально низкое у новых сотрудников.

Таким образом, по результатам наблюдения можно сказать, что сотрудники, начинающие работать на предприятии не встраиваются в систему взаимоотношений, что резко снижает их удовлетворенность трудом.

Для подтверждения данных выводов был проведен опрос, направленный на выявление взаимоотношений в коллективе между постоянно работающими и новыми сотрудниками.

Анкеты для опроса отдельно разрабатывались для постоянно работающих и новых сотрудников. Опросные анкеты для недавно пришедших и для давно работающих сотрудников представлены в Приложениях 2,3.

Результаты опроса постоянно работающих сотрудников показали, что большинство из опрошенных практически ничего не смогли рассказать о новых сотрудниках, они не знали ни фактов их биографии, ни мнения о своей работе, просто могли дать в двух словах характеристику типа: «Есть такой, недавно работает, иногда ошибается, но, в общем, ничего».

Было опрошено 20 человек из недавно принятых. Результаты их опроса выявили следующие сложности, возникающие в работе:

- большинство вновь принятых на работу сотрудников показали, что не представляют лицо, к которому возможно обратиться в случае рабочих затруднений;
- большинство сотрудников плохо ориентируются в бытовых условиях на работе, не информированы по вопросам проведения обеденного перерыва (не знают, где можно поесть, можно ли подогреть еду и т.д.)
- чувствуют себя скованно при общении с коллегами, в первую очередь обращает на себя незнание имен сотрудников и их обязанностей по работе.

Таким образом, результаты исследования показывают, что процесс профессиональной ориентации и адаптации в ООО «УК «МК-Эталон», проходит достаточно долго и тяжело. Большинство недавно работающих



сотрудников испытывают различные трудности, в основном в плане неформального общения.

Кроме представленного исследования на предприятии был проведен опрос. Проведенный опрос позволил сформулировать основные положения по адаптации персонала в новом коллективе (таблица 8).

Таблица 8 – Оценка процедуры адаптации сотрудников предприятия

Критерии	Доволен, %	Не доволен, %
Процедура трудоустройства	36,8	63,2
Прохождение медосмотра	68,4	31,6
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	47,4	37,5
Представление нового работника коллективу	31,2	68,8
Наставничество	2,3	98,7
Программа адаптации в компании	3,5	96,5
Профессиональное обучение	52,6	47,4
Возможностью общения в процессе работы	56,7	43,3
Бытовыми условиями труда	75,4	24,6
Размером заработной платы	68,4	31,6

Сам процесс трудоустройства большинство адаптантов оценивают отрицательно, доля положительных ответов не превышает 36,8%, процедурой медосмотра недовольны – 68,4% оценивает ее как неприятную. Так как коллектив достаточно большой, опрошены были не все работники предприятия.

На вопрос о программе адаптации на предприятии был получен отрицательный ответ, т.е. 96,5% опрошенных не довольны этой программой (т.е. она практически отсутствует). Проблемы с адаптацией обусловлены отсутствием наставничества, данный факт подтверждается результатами опроса. 98,7% опрошенных ответили, что не довольны существующей системой наставничества. Также недовольство вызвало и представление новичка в коллективе (68,8% недовольных респондентов).

Проведенный анализ мониторинговых исследований по оценке уровня удовлетворенности работников процессом адаптации показал, что основная проблема в организации – это отсутствие программы адаптации новичков.

И как в следствии, адаптация в ООО «УК «МК-Эталон» носит чисто формальный характер. На оптимизацию адаптации оказывают большое влияние первые контакты с организацией и его службами при трудоустройстве, в данном случае с отделом кадров, который занимается подбором персонала и его профессиональной ориентацией.

На основе проведенного анализа профессиональной ориентации и адаптации в ООО «УК «МК-Эталон» можно выделить основные проблемы в данной области:

- отсутствие четкой программы адаптации персонала;
- трудности в общении между работниками коллектива;
- отсутствие грамотного нормативного обеспечения системы адаптации персонала в ООО «УК «МК-Эталон»;
- отсутствие наставничества на предприятии.

На основе выявленных недостатков целесообразно разработать программу адаптации персонала.

## **Выводы по главе 1**

Объект исследования данной работы ООО «УК «МК-Эталон».

Оценка текущего состояния системы управления персоналом свидетельствует о том, что она нацелена на благоприятное развитие персонала.

Проведенный анализ персонала в ООО «УК «МК-Эталон» показал, что на предприятии нет специалистов, которые конкретно бы занимались адаптацией вновь поступившего персонала. Кроме того следует отметить отсутствие наставничества и программы адаптации в коллективе.

Представленные недостатки могут привести к тому, что новички будут выглядеть некомпетентными в глазах сотрудников предприятия, им будет трудно определить свое место в коллективе, что конечном итоге может снизиться на результатах труда,

Исходя из данных исследования, можно сделать вывод о том, что система адаптации работников на предприятии является не совершенной и требует тщательной доработки.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Описание программы адаптации с обоснованием предложенных действий**

С целью совершенствования процесса адаптации персонала предлагается разработать соответствующую программу.

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести работнику компании, ответственному за адаптацию. Другими словами, это план введения в должность нового сотрудника [37].

Процесс внедрения новой программы адаптации персонала в организации направлен на осуществление следующих моментов в деятельности предприятия:

1) Разработка документационного обеспечения, регламентирующего и функционально закрепляющего процедуру социальной адаптации работников организации (план адаптации персонала, положение о наставничестве, памятка нового сотрудника).

2) Использование программы адаптации позволит упростить и значительно усовершенствовать процесс вхождения нового сотрудника в организацию и максимально провести активизацию творческого потенциала уже работающего персонала.

3) Улучшение уровня сплоченности и внутреннего интегрирования, что будет способствовать развитию коллектива в целом.

Исходя из актуальности проблемы адаптации сотрудников предприятия, предлагается определенный перечень мероприятий, входящий в программу адаптации сотрудников ООО «УК «МК-Эталон». Этот процесс будет начинаться с первого дня их работы в Компании.

Разрабатывая Программу адаптации, мы поставили перед собой следующие задачи:

Во-первых, выделить факторы, которые влияют на успешную адаптацию новых сотрудников, а также выработать критерии оценки эффективности процедуры адаптации.

Во-вторых, определить круг мероприятий, необходимых, для понимания и успешного принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил.

В-третьих, определить круг лиц, которые будут проводить, и контролировать эти мероприятия, разграничить сферы ответственности различных подразделений, включенных в процесс[24].

В следующей таблице обозначим планируемые мероприятия и обозначим ответственных за реализацию предложенных мероприятий(таблица 9).

Таблица 9 – Проблемы адаптации персонала на предприятии и пути их решения

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
Отсутствует нормативное обеспечение системы адаптации персонала на предприятии	Разработка положения о наставничестве, новых должностных инструкций, памятки нового сотрудника, положения об аттестации	Специалист по адаптации	март - май 2018 года
Отсутствует программа адаптации персонала	Принять на работу специалиста по адаптации	Руководитель отдела кадров	январь-февраль 2018 года
	Разработка программы адаптации.	Специалист по адаптации	март - май 2018 года
Отсутствует институт наставничества	1. Формирование «Памятки наставника» 2. Отбор и обучение наставников.	Руководитель отдела кадров	май 2018 года июнь – июль 2018 года
Трудности в общении между работниками коллектива	1. Прохождение новым сотрудником адаптации	Наставник	с августа 2018 года
	2. Проведение тренингов	Специалист по адаптации	
Высокая текучесть кадров	Внедрение программы адаптации	Специалист по адаптации	с августа 2018 года

Предложенные мероприятия будут целевыми, т.е. им будет присуща конечная цель. Эта цель представляет собой экономическую и социальную выгоду. Конечная цель совершенствования системы адаптации сотрудников ООО «УК «МК-Эталон» в будущем позволит получить как экономический, так и социальный эффект [8].

Ключевыми показателями эффективности совершенствования процесса приспособляемости, которые потребуется рассчитать, будут следующие:

- показатель стоимости приспособленности работника;
- показатель стоимости подготовки наставника;
- показатель количества работников, которые успешно прошли испытание в течение определенного срока;
- показатель количества работников, которые уволились из организации во время прохождения испытания [39].

Программу адаптации персонала предприятия ООО «УК «МК-Эталон» можно разделить на пять блоков или этапов.

Основными блоками данной программы будут подготовительный, начальный, этап приспособления, завершающий и этап подведения итогов (таблица 10).

Таблица 10 – Основные этапы программы адаптации персонала

№ шага	Этап	Содержание этапа
1	Подготовительный этап	Оформление необходимых документов приема на работу
2	Начальный этап	Знакомство нового работника со своим рабочим местом
3	Этап приспособления	Введение нового сотрудника в подразделение. Наставник, ориентируясь на индивидуальность сотрудника, должен создать благоприятную среду для адаптации и обучения новичка
4	Завершающий этап	Получение инструментов для подведения итогов и принятия решения по результатам прохождения испытательного срока
5	Подведение итогов испытательного срока	Оценка степени соответствия работника занимаемой должности, уровня исполнительской дисциплины, потенциала, и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность

Ниже более подробно рассмотрим перечисленные этапы программы адаптации.

1) Подготовительный этап.

Адаптационный процесс начинается еще до вступления нового работника в должность. На этом этапе оформляются все необходимые для приема на работу документы: определяются условия найма, заключается трудовой договор, оформляется приказ о приеме на работу, формируется личное дело. На этом этапе новичок начинает осваиваться на новом предприятии, сопоставлять свои ожидания от новой работы с предлагаемыми условиями труда: узнает принцип оплаты труда, знакомится с правилами внутреннего трудового распорядка (начало и окончание рабочего дня, перерывы на обед и т.д.), получает информацию об отпусках, больничных, социальном пакете, возможности обучения. Все это позволяет избежать недопонимания между новым сотрудником и работодателем в первые месяцы работы [63].

2) Начальный этап.

Это следующий шаг адаптации на предприятии. Основная роль на этом этапе принадлежит сотруднику отдела по работе с персоналом. Задачами этого этапа является достижение позитивного отношения работника к новому месту работы, снижение тревожности и неопределенности, достижение понимания принципов функционирования организации, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка[13].

Все мероприятия этого этапа направлены на введение нового работника в организацию:

1. Знакомство с предприятием, порядком и условиями работы:
  - предприятие на рынке (основные виды деятельности; положение компании на рынке; основной круг контрагентов.
  - предприятие изнутри (история развития предприятия; организационная структура; разграничение полномочий; порядок принятия решений;

– корпоративная культура (Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о неразглашении коммерческой тайны, правила пользования электронной пропускной системой, информация по пользованию техническими средствами – междугородняя связь, Интернет, локальная сеть; порядок выплаты заработной платы, оплаты больничных и отпусков, информация о служебных телефонах; основные локальные нормативные акты) [50;62].

2. Направление письма-представления нового сотрудника персоналу компании по e-mail (с фотографией и краткой информацией), личное знакомство с сотрудниками Компании; показ расположения помещений офиса.

3. Назначение наставника для более успешного введения в должность (для работников, не имеющих опыта работы).

Все мероприятия проводятся в течение 1-ой недели (начиная с 1-го рабочего дня).

3) Этап приспособления (2-ая неделя).

На этом этапе начинается введение нового сотрудника в подразделение. Основная роль на этом этапе принадлежит руководителю подразделения или наставнику. Наставник, ориентируясь на индивидуальность сотрудника, должен создать благоприятную среду для адаптации и обучения новичка.

Задачами данного этапа являются знакомство со структурой организации и местом нового сотрудника в ней, знакомство с рабочей ситуацией, овладение сотрудником своей профессиональной ролью, достижение хорошей ориентации в деятельности и структуре предприятия, подготовка рабочего места подготовка к работе с техническими средствами, достижение самостоятельности при выполнении должностных обязанностей [25].

Введение нового сотрудника в подразделение включает в себя следующие шаги:



1. Ознакомление с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями предприятия.

2. Определение задач работника на период прохождения испытательного срока, степени ответственности и критериев оценки.

3. Должностные инструкции, внутренняя документация структурного подразделения.

4. Ознакомление с рабочим местом: рабочий стол, оснащение рабочего места, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

5. Инструктаж по использованию технических средств (АТС, ПК), регистрация нового сотрудника как пользователя сети Компании, определение внутреннего телефонного номера.

6. Введение в должность.

4) Завершающий этап (3-я неделя).

Цель этапа – получение инструментов для подведения итогов и принятия решения по результатам прохождения испытательного срока. На этом этапе руководитель структурного подразделения (при методической поддержке работника отдела по работе с персоналом), разрабатывает план и критерии оценки результатов прохождения испытательного срока для работников, принятых с условием испытательного срока. Новый работник совместно с руководителем или наставником составляет индивидуальный план работы до конца испытательного срока и согласовывает его со специалистом отдела по работе с персоналом. Оценка работы нового сотрудника выполняется руководителем структурного подразделения и фиксируется в Оценочном листе работника с целью получения документального материала о результатах адаптации и аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию оцениваемого [56].

5) Подведение итогов испытательного срока.

Цель этапа – оценка степени соответствия работника занимаемой должности, уровня исполнительской дисциплины, потенциала, и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность. Не позднее, чем за 7 рабочих дней до окончания испытательного срока оценочный лист, с которым новый работник знакомится под роспись, и отзыв – характеристика передаются в отдел по работе с персоналом.

За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока начальник отдела по работе с персоналом на основании документов, предоставленных руководителем структурного подразделения, предоставляет генеральному директору рекомендации для принятия решения о результатах испытания.

Один экземпляр оценочного листа и отзыв-характеристика приобщаются к личному делу работника. При успешном прохождении испытательного срока руководитель структурного подразделения устно информирует работника о продолжении трудовых отношений. При неудовлетворительном результате испытания специалист отдела персонала готовит письменное уведомление о расторжении трудового договора с указанием причин, послуживших основанием для признания нового работника не выдержавшим испытания. Не позднее, чем за три дня до окончания испытательного срока работнику вручается уведомление под роспись, и трудовой договор с работником расторгается [60].

После того, как программа разработана, необходимо разработать комплекс мероприятий по сопровождению процесса внедрения программы адаптации в коллективе предприятия:

1. Подготовим полный пакет документов для руководителя высшего звена, в который включим:

- краткую характеристику программы;
- поэтапное описание программы;
- бланк адаптации.

2. Выдаем пакет документов руководителю компании для ознакомления за несколько дней до проведения учебы по программе.

### 3. Разработаем план учебы для сотрудников.

Одним из ключевых моментов данного этапа будет создание электронной презентации по программе адаптации.

### 4. Выработаем процедуры контроля реализации программы.

Функция контроля реализации программы будет возложена на нового специалиста [2].

Для успешного внедрения Программы адаптации и ее эффективного функционирования необходимо соблюдать не только формальные требования: заполнение бланков, оформление документов. Самым важным является донести до руководителей подразделений необходимость адаптации новых сотрудников, сформировать институт наставничества. Подготовка наставников состоит из следующих этапов:

1. Проведение внутренних PR-мероприятий, направленных на формирование позитивного отношения к программе адаптации новых сотрудников и повышение статуса наставника. Такими мероприятиями станут:

- статьи об адаптации и наставничестве на стенде отдела по работе с персоналом;
- позиционирование работы наставника как почетной и статусной (строгий отбор на должность наставника, постоянный мониторинг качества работы наставников, предоставление возможностей карьерного роста только для успешных наставников) [51].

2. Инструктаж начальников отделов по особенностям организации и внедрения системы адаптации сотрудников.

### 3. Отбор и обучение наставников.

На должность наставников выбираются сотрудники отделов по следующим показателям:

- успешный опыт работы в должности;
- умение обучать людей и передавать знания;
- желание заниматься наставничеством.

Кандидатов в наставники выдвигает начальник отдела по работе с персоналом. Списки наставников согласуются с генеральным директором.

Все наставники, перед тем как приступить к работе получают «Памятку наставника».

4. Внедрение мероприятий, направленных на поддержание системы адаптации персонала. А именно, проведение круглых столов с начальниками отделов, организация «групп встреч» для наставников, индивидуальная работа с наставниками [32].

Особенно интересной формой работы для нас является проведение «групп встреч» для наставников. На таких группах очень важно создать доверительную обстановку, в которой каждый участник сможет откровенно высказывать свое мнение по вопросам организации работы. В группах могут обсуждаться возникшие в работе проблемы и намечаться пути их решения, может происходить обмен мнениями и опытом, проводится анкетирование.

Предполагаемые результаты внедрения программы:

1. Руководители и наставники, ощущая на себе ответственность за результат адаптации новичка, будут внимательно подходить к их введению в должность.

2. Начнется работа по созданию «правильных» должностных инструкций.

3. Сложится особая система контроля работы не только новых сотрудников, но и наставников, а также всех тех, с кем приходится взаимодействовать новичку в процессе работы.

4. Работа по программе адаптации даст информацию для оценки самих менеджеров.

5. Своевременно произойдет освобождение от «ненужных людей».

6. Качественное и всестороннее подведение итогов (особенно при успешном прохождении испытательного срока) повысит мотивацию сотрудника к работе [38].

Успешность прохождения программы адаптации сотрудником оценивается по следующим показателям:

- наличие профессиональных знаний и умений у работников;
- сведение количества ошибок в работе к минимуму;
- доброжелательные отношения в коллективе;
- осознание и принятие работником целей и задач подразделения и компании в целом;
- желание работников продолжать трудовую деятельность и развиваться профессионально в данном коллективе [57].

При внедрении программы адаптации необходимо будет учесть следующие возможности и угрозы ее реализации.

Внедрение программы адаптации: возможности и угрозы:

1. Возможности для организации:

- активное отслеживание профессиональной и психологической адаптации работника в течение испытательного срока позволяет своевременно принимать соответствующие решения (об увольнении, продвижении по службе, внесении изменений в условиях или организации труда);
- четко определенные требования облегчают оценку профессиональной деятельности работника в период испытательного срока;
- испытания по окончании испытательного срока дают возможность вынести наиболее справедливое решение в спорных ситуациях;
- разработанный Бланк программы адаптации экономит время на оформление, и, при этом, позволяет учитывать особенности подразделения;
- информированность сотрудника, четкость предъявляемых требований, нормальные условия труда и внимание мотивируют сотрудника качественно выполнять обязанности;
- происходит последовательное приобщение сотрудника к культуре организации, формирование единого командного духа компании;

- введение системы адаптации формирует имидж продвинутой организации, идущей в ногу с современем, использующей современные тенденции управления персоналом, серьезной, заботящейся о сотрудниках;
- полноценная реализация программы адаптации – повышение менеджерской квалификации руководителя;
- наставничество – опыт руководства для перспективных специалистов, выделенных в кадровый резерв, постепенная их адаптация к руководящей должности;
- уменьшение текучести кадров по причине неоправданных ожиданий приведет к сокращению времени на введение в должность каждого нового сотрудника и к сокращению затрат на поиск нового персонала;
- продуманная и планомерная работа по адаптации персонала в период испытательного срока даст возможность сократить время выхода нового сотрудника на точку рентабельности [53;22].

## 2. Угрозы для менеджмента:

- на руководителей ложится ответственность за составление Программы испытательного срока, что потребует определенных временных затрат так как необходимо будет сформулировать требования к сотруднику, по которым будет оцениваться его соответствие должности;
- организации необходимо обеспечить каждого сотрудника полноценным рабочим местом, для чего необходимы определенные денежные вложения и/или организационные действия;
- больше времени тратят руководитель и наставник на взаимодействие с новым сотрудником;
- ответственность на руководителя и компанию за организацию труда сотрудника;
- реализация программы не является стопроцентной гарантией предотвращения текучести кадров [36].

## 3. Возможности для сотрудника:

- сотрудник знает, куда он попал, и чего от него ждут - снижается уровень тревожности сотрудника, повышается уверенность в своих силах;
- появляется чувство "что тебя ждали", причастность к команде, общему делу;
- обеспечиваются нормальные условия и организация труда;
- быстро и планомерно осваиваются профессиональные обязанности;
- сотрудник защищен от самоуправства и необоснованных действий и требований руководства [5].

#### 4. Угрозы сотруднику:

- к сотруднику предъявляются требования, которые необходимо выполнять;
- периодически человек оказывается под оценкой, что может вызывать определенный стресс;
- меньше шансов использовать аргумент «я не знал», «мне не сказали», «меня не предупредили».

Таким образом, результаты исследования показали, что не всем новым сотрудникам оказалось достаточно 3 месяцев – периода испытательного срока – для того чтобы адаптироваться в Компании. В основном возникал дефицит информации в области внутрифирменных коммуникаций, взаимодействия между отделами. Некоторым сотрудникам было непросто принять негласные правила поведения в Компании. Историю возникновения Компании многие новички получали из отзывов коллег, не имея доступа к структурированной информации[42].

В соответствии с новой программой адаптации разработаем план учебы.

План учебы соответственно Программы адаптации для инженерно-технического персонала ООО «УК «МК-Эталон»:

1. Вводная часть включает следующие задачи: определить цели встречи, ознакомиться с концепцией программы и пр.

Задача: установление атмосферы взаимопонимания, настрой собравшегося персонала на конструктивный рабочий лад [21].

2. Разбор программы по этапам. Для этого необходимо применять компьютерную презентацию (с пояснениями, дополнительными комментариями, ответами на возникающие вопросы и пр.).

Задача: формирование у персонала четкого, ясного видения программы, устранение всех неясностей, демонстрация всей простоты и удобства созданной схемы [46].

3. Определение положительных и отрицательных событий, с которыми предприятие ООО «УК «МК-Эталон» может столкнуться в процессе внедрения данной программы:

- процесс генерирования вероятных положительных и отрицательных событий в микрогруппах;
- процесс озвучивания и фиксирования.

Задача: демонстрация положительных моментов, полученных в результате реализации программы, с целью преодоления возможного негативного настроя [55].

4. Итог. Выяснить настрой и готовность персонала к действиям, напутствия.

1 ступень программы:

- поиск и подбор сотрудников;
- определение источников поиска кандидатов на вакантные позиции;
- оценка резюме и анкет: выявление таких моментов, как на что обращать внимание;
- определение основных и дополнительных методов оценки кандидатов;
- определение видов собеседования (интервью);
- определение основных навыков эффективного интервьюера;



- процесс построения интервью при помощи метода «контролируемый диалог»;
- определение базовой структуры оценки кандидатов – четыре основных фактора;
- процесс разработки и учета ключевых компетенций компании в процессе отбора персонала на заявленные вакансии [4].

Рассмотрим процедуру ведения интервью:

- разработать блоки вопросов для каждой фазы интервью с целью исследования профессионального потенциала, мотивационной сферы, управляемости, совместимости кандидатов и их безопасности для компании;
- провести обобщающую оценку способности кандидата для выполнения требуемой работы;
- провести разработку оценочных шкал и общего бланка оценки кандидатов на интервью.
- изучить способы окончания интервью;
- исследовать и сформулировать основные критерии для оценки эффективности проведенного интервью[6].

2 ступень программы:

- Метод «ассесмент-центра» для подбора и оценки персонала. Изучение краткой истории и опыта применения метода в современных российских организациях.
- Создание внутренних и внешних ассесмент-центров. Процесс взаимодействия с заказчиками при составлении программ внешних ассесмент-центров.
- Изучение основных этапов проведения ассесмента, процедура построения оценки для конкретной должности.
- Процесс использования описания должностей с целью выявления деловых компетенций, которые выявляются в процессе ассесмента. Процесс составления и разработки графической шкалы для оценки компетенций.

- Работа над сценарием ассессмента, процесс подготовки ролевых игр и кейсов.
- Пользование техническими средствами при процессе проведения ассессмента.
- Определение задач, свойственных наблюдателям в процессе проведения ассессмента. Использование различных методов для фиксации и обработки полученной информации. Процесс подготовки наблюдателей.
- Определение способов оценки результатов ассессмента. Изучение основных возможностей использования полученных результатов [44].

Основные этапы 3 ступени программы:

- Определение сквозных функций системы управления персоналом: оценки, обучения, мотивации.
- Проведение оценки и аттестации персонала.
- Работа над выявлением потребностей организации в оценке и аттестации персонала.
- Разработка системы информирования сотрудников и организация процесса вовлечения их в оценку и аттестацию.
- Изучение различных подходов к оценке работников предприятия, которые будут ориентированы «на людей» и «на работу».
- Проведение оценки персонала, которая основана на корпоративных ценностях и компетенциях.

Рассмотрим, каким образом необходимо проводить оценку компетенций сотрудников. Оценку достижения поставленных целей необходимо проводить в соответствии со следующими этапами.

- Разработать программу оценки и аттестации персонала с учетом специфики организации. Отследить их эффективность.

Процесс обучения сотрудников:

- Выявить потребность организации в обучении, годовое планирование, составление бюджета.

- Определить цель и задачи, виды и формы обучения. Критерии выбора внутренних и внешних провайдеров.

- Рассмотреть и оценить различные способы организации обучения. Провести оценку эффективности обучения [52].

Мотивация персонала:

- Выявить потребность предприятия в необходимости изменении мотивационной системы. Применение Мотивационного аудита как диагностики эффективности системы мотивации.

- Оценка внешней и внутренней мотивации персонала. Применение денежных стимулов и нематериальной мотивации. Определение эффективности работы и оценка удовлетворенности персонала как основных показателей мотивации.

- Разработка алгоритма организации программ материального и нематериального стимулирования персонала в организации [41].

Прохождение адаптационного периода связано с заполнением следующих документов:

- адаптационный лист (приложение 5);
- бланк оценки адаптации.

Адаптационный лист следует заполнять через неделю с начала работы совместно с руководителем. В течение первого месяца работы можно обсуждать все возникающие в процессе начального периода проблемы.

Бланк оценки адаптации необходимо заполнить через один и через три месяца со дня приема на работу (приложение 6).

Бланк оценки адаптации фиксирует результаты оценки и хранится в личном деле сотрудника. Один раз в месяц в течение трех месяцев руководителю необходимо написать отзыв о работе нового сотрудника в период адаптации по установленной форме (приложение 7). Отзыв позволит установить отрицательные факторы адаптации и принять меры по их устранению. В заключение испытательного срока сотрудник должен заполнить анкету (приложение 8).

Пример заполненного бланка адаптации менеджера представлен в приложении 9.

## **2.2 Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации программы мероприятий**

Нормативно-правовая база предлагаемой программы адаптации включает в себя внешние и внутренние документы.

К внешним документам предлагаемой программы адаптации можно отнести: «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ. Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию [59]:

- предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;
- полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; – профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами [17;18].

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную

подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Среди внутренних нормативных документов следует выделить коллективный договор предприятия, должностные инструкции, в которых прописаны права и обязанности в соответствии с занимаемыми должностями, правила внутреннего распорядка, штатное расписание (документ, закрепляющий на предприятии должности и численность сотрудников, а также фонд заработной платы), положение об оплате труда.

Важное место занимает Положение об адаптации персонала, в котором отмечены все основные моменты, относительно процесса адаптации в компании [1].

Программа адаптации представлена в приложении 4.

Программа адаптации сотрудников компании состоит из пяти блоков или этапов: подготовительный, начальный, этап приспособления, завершающий и этап подведения итогов. Следует обратить внимание на особенность первого этапа: адаптация сотрудника начинается еще до вступления работника в должность, что позволит и новичку и работодателю избежать разочарования в первые дни работы [11].

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Для разработки новой программы и контроля ее выполнения необходимо принять на работу специалиста, который занимался внедрением системы адаптации на предприятии. Планируется расширение штата организации, этим самым принятие такого специалиста положительно скажется в работе организации в будущем.

Такой работник должен иметь полное представление об адаптации и быть профессионалами своего дела (психолог и социолог).

Он будет выполнять следующую работу [27]:

– разработка и внедрение мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдаче работников, повышению удовлетворенности трудом, координацией деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.

– доработка существующей системы премирования адаптация ее к существующей действительности, а именно премирование работников, которые успешно прошли период адаптации за короткий срок, повысили свою производительность и качество труда. В заключение рекомендаций приведем калькуляцию затрат на совершенствование системы адаптации персонала организации (таблица 11).

Таблица 11 –Предполагаемые мероприятия на совершенствование адаптации

Вид затрат	За месяц, руб.	За год, руб.
Среднемесячная зарплата специалиста по адаптации соотчислениями в фонды страхования	19 530	234 360
Затраты на бумагу	1 500	18 000
Затраты на распечатку рекламных буклетов	7 500	90 000
Итого постоянных затрат	28 530	342 360

По данным, представленным в таблице, на мероприятия по адаптации персонала предприятия потребуется 28 530 руб. в месяц.

Программа адаптации новых сотрудников будет действовать с 1 сентября 2017 года.

Для того, чтобы оценить экономический эффект от изменения системы в результате предложенных мероприятий, был проведен опрос специалистов предприятия, в результате которого были получены следующие данные.

При опросе учитывался уровень компетенций эксперта:

- руководитель подразделения и их заместители – 5 баллов;
- специалист – 3 балла.

В опросе приняли участие 3 руководителя отделов и 5 специалистов (таблица 12).

Таблица 12 - Увеличение выручки ООО «УК «МК-Эталон» в результате предложенных мероприятий

Наименование	Результат 1	Результат 2	Результат 3
% увеличения выручки	3%	5%	8%
Количество баллов	15 (3 рук.)	21 (3 рук.и 2 спец)	20 (1 рук, 5 спец.)

Для расчета было принято предположение, что перечисленные события составляют полную группу событий, поэтому в случае изменения системы управления предприятием возможно увеличение выручки на: 5,5%

Для того, чтобы оценить экономический эффект необходимо определить выручку организации на 2018 год, но в расчет будем брать увеличение выручки только за счет предлагаемых мероприятий без учета ежегодного роста выручки по причине усиления деловой активности. Получаем результат:  $78963 * 1,055 = 83306$  тыс. руб.

Общие затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации составят: 342 360 руб. в год.

Внедрение предложенных рекомендаций реально, если в 2018 году кардинально не изменится финансовая ситуация как в стране, так и на предприятии ООО «УК «МК-Эталон».

Экономический эффект от реализации данных мероприятий – это разница между планируемым приростом объема продаж, полученного в результате реализации предложений по совершенствованию, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (\Pi_{\text{в}} - \mathcal{Z}_{\text{р}}) - \text{Врп}$$

$$\mathcal{E} = 83306 - 78963 - 342,4 = 4000,6 \text{ тыс. руб.}$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.;

$\Pi_{\text{в}}$  – планируемый показатель объема реализации после проведения мероприятий и только под их влиянием, тыс. руб.;

$Z_p$  – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

$V_{rp}$  - выручка от реализации за 2016 г., тыс. руб.

Можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия в 342,4 тыс. рублей дадут экономический эффект на 4000,6 тыс. руб. в 2018 году.

Социальная эффективность предложенной программы адаптации выразится в более быстрой адаптации работников, формировании положительного отношения работника к компании, улучшении отношений между работниками, снижении текучести персонала, уменьшении времени на адаптацию, снижении конфликтности [35].

В результате предложенных мероприятий в компании будет внедрена эффективная система адаптации.

Такая форма адаптации полезна для трех сторон:

- 1) для предприятия:
  - более подготовленные кадры;
  - повышение культурного уровня предприятия;
  - формирование положительного отношения к обучению;
  - уменьшение времени, необходимого для адаптации нового специалиста.
- 2) для адаптанта:
  - помощь и поддержка в течение всего процесса стажировки;
  - лучшее понимание всесторонней деятельности предприятия;
  - развитие личных качеств (уверенности в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня и способностей);
  - развитие навыков и умений за счет усвоения чужого опыта;
  - ускорение развития карьеры (быстрая адаптация и вхождение в профессию стимулирует развитие карьеры);
  - уменьшение вероятности конфликтов (наставник помогает вникнуть в тонкости работы и отношения в коллективе);
- 3) для специалиста-наставника:



- активное участие в развитии своей команды;
- повышение авторитета и статуса в команде;
- рост личной удовлетворенности за счет успешного выполнения функций;
- личное саморазвитие (получение новых знаний, навыков и умений в процессе выполнения своих функций).

Целью данной работы являлось совершенствование процесса адаптации в ООО «УК «МК-Эталон», способного в короткие сроки и без особых финансовых затрат на разработку и содержание мероприятий понизить текучесть персонала, и как следствие, повысить эффективность функционирования системы управления, производительность всего предприятия [7].

Внедрение мероприятий будет способствовать существенному снижению тех издержек, которые возникают в связи с уходом и последующем поиском нового сотрудника. Также при гладком вхождении нового сотрудника в коллектив открываются долгосрочные перспективы, что положительно сказывается на производительности труда и, несомненно, на прибыльности осуществляемой трудовой деятельности.

Разработанный процесс адаптации (внедрение плана адаптационных мероприятий, положения о наставничестве, памятки нового сотрудника и т.д.) гипотетически должен принести значительные положительные изменения в работу предприятия ООО «УК «МК-Эталон».

В заключение представим сравнительную характеристику системы управления адаптацией персонала предприятия до и после предложенных мероприятий.

**Таблица 13 – Сравнительная характеристика системы управления адаптацией персонала предприятия до и после предложенных мероприятий**

Критерии	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий
Программа адаптации персонала	Отсутствует	Имеется
Трудности в общении между работниками коллектива	Имеется	Преодолены, контакты налажены
Нормативное обеспечение системы адаптации персонала в ООО «УК «МК-Эталон».	Непроработанное положение об адаптации персонала	Положение о наставничестве, новые должностные инструкции, Памятка нового сотрудника, Положение об аттестации
Наставничество персонала	Отсутствует	Имеется
Текучесть кадров	Рост	Снижение

В результате внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала предприятия организация рассчитывает снизить уровень текучести кадров и улучшить социально-психологического климата в коллективе.

## **Выводы по главе 2**

Основная проблема в работе любого предприятия заключается в снижении эффективности процесса управления персоналом – адаптацией работников. Профессиональная адаптация часто ассоциируется и с профориентацией. Эти понятия часто рассматривают совместно.

Совершенствование системы управления адаптацией персонала предприятия может быть представлено в виде довольно сложной задачи.

Предлагается разработка программы адаптации персонала.

Данная программа будет включать в себя следующие этапы:

1. Ознакомление с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями предприятия;
2. Определение задач работника на период прохождения испытательного срока, степени ответственности и критериев оценки;

3. Должностные инструкции, внутренняя документация структурного подразделения.

4. Ознакомление с рабочим местом: рабочий стол, оснащение рабочего места, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

5. Инструктаж по использованию технических средств (АТС, ПК), регистрация нового сотрудника как пользователя сети Компании, определение внутреннего телефонного номера.

6. Введение в должность.

При условии внедрения данной программы годовая экономия от сокращения текучести персонала составит 4000,6 тыс. руб.

В завершении следует еще раз отметить, что правильно построенное и грамотно организованное изучение и оценка кандидатов на работу по ранее определенным критериям являются основным залогом процветания любого предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Цель данной работы заключалась в разработке на основании проведенного исследования процесса адаптации в компании программы адаптации.

Адаптация представляет собой взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

На самом деле, став сотрудником конкретной компании, новичок будет находиться в неопределенном состоянии до принятия организационных требований организации: режима труда и отдыха, различных положений, должностных инструкций, административных распоряжений и т.д. Он также получит набор социально-экономических условий (точнее социальный пакет), предоставленный ему организацией. Новичок будет вынужден пересмотреть свои отношения, привычки, и соотнести их с методами, принятыми в коллективных нормах и правилах поведения, укоренившихся традиций предприятия.

Основной проблемой в работе любого предприятия является снижение эффективности процесса управления персоналом – адаптацией работников. Профессиональная адаптация часто ассоциируется и с профориентацией. Эти понятия часто рассматривают совместно.

Объект исследования данной работы Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «МК-Эталон».

Оценка текущего состояния системы управления персоналом свидетельствует о том, что она нацелена на благоприятное развитие персонала.

Проведенный анализ персонала в ООО «УК «МК-Эталон» показал, что на предприятии нет специалистов, которые бы занимались адаптацией вновь поступившего персонала.

На основании проведенного исследования процесса адаптации, можно сделать вывод о том, что система адаптации работников на предприятии является не совершенной и требует тщательной доработки.

На основании выявленных проблем в процессе адаптации предлагается разработка программы адаптации персонала.

Данная программа будет включать в себя пять основных этапов.

В этой программе определены основные задачи работника на период прохождения испытательного срока, прописаны важные моменты относительно ознакомления с должностными обязанностями внутренними документами компании.

Кроме того, в программе прописан инструктаж по использованию технических средств. Последний этап программы посвящен ведению в должность.

Реализация данной программы в Компании позволит получить годовую экономию от сокращения текучести персонала, которая составит 4000,6 тыс. руб.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адаптация персонала. Управление персоналом[Электронный ресурс]: Все о кадрах. Режимдоступа:<http://info-personal.ru/upravlenye-personalom/adaptatsiya-personala/>.
2. Алексеев, В.А. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов [Текст] / В.А. Алексеев. – СПб.: Книжный мир, 2015. – 237 с.
3. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. Практическое пособие кадровика[Текст] / В.М.Анисимов. – М.: Экономика, 2014. – 704 с.
4. Артемов, О.Ю Кадровый менеджмент [Текст] / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. – М.: Приор, 2015. – 383 с.
5. Асмолова, М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций [Текст] / М. Л. Асмолова. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 155с.
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2013. – 432 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М., Мастерство, 2014. – 560 с.
8. Блауг, М. Экономическая мысль в ретроспективе[Текст] / М. Блауг.– М.: Дело ЛТД, 2014. – 210с.
9. Блейк, Р.Р. Научные методы управления [Текст] / Р.Р. Блейк, Дж.С. Мутон. –Киев, 2014. – 256 с.
10. Брасс, А.А. Основы менеджмента [Текст]: учеб.пособие. / А.А.Брасс. – Минск: Экоперспектива, 2016. – 320 с.
11. Бреус, Ю. Адаптация персонала в организации: методы[Электронный ресурс]. Режимдоступа: [https://www.syl.ru/article/170131/new\\_adaptatsiya-personala-v-organizatsii-metodyi](https://www.syl.ru/article/170131/new_adaptatsiya-personala-v-organizatsii-metodyi).

12. Веснин, В.Р. Менеджмент[Текст]: учебник /В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2014. – 275с.
13. Вильф, О. Моя главная задача – успех компании [Текст] / О.Вильф. // Справочник по управлению персоналом.– 2015.–№ 4. – 211с.
14. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин, А.А. Модин, В.П. Матиркина. –М., 2014. – 254 с.
15. Гановж, К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии[Текст] / К.В.Ганов.// Бизнес без проблем. Персонал. – 2015. – №11.–С. 53–58.
16. Гвишиани, П. Новые кадры для новой России[Текст] / П. Гвишиани.–М.: 2015.–250с.
17. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 30.01.2014) [Текст]. – М.: Инфра-М, 2014. – 263 с.
18. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51.-ФЗ (ред. от 30.01.2014).[Текст]. – М.: Инфра-М, 2014. – 273 с.
19. Грачев, М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации.[Текст] / М.В. Грачев.–ЗМ. – М.: Дело Лтд, 2016. – 318 с.
20. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы [Текст] / Т. Демченко. // Человек и труд.– 2014.–№ 8. – 95с.
21. Десслер, Г. Управление персоналом. [Текст] / Г. Десслер.– М. Бином, 2014. – 210 с.
22. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом[Текст]: учеб.пособие для вузов/ А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2016. 265 с.
23. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом.[Текст] / П.В. Журавлев, С.А. Карташов. – М.: Экзамен, 2013. – 398с.

24. Иванова, С. В. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 5-е издание [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Эксмо, 2014. – 392с.
25. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Гардарики, 2013. – 304 с.
26. Ижбулатова, О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия [Текст] /О.В. Ижбулатова // Управление персоналом.– 2015. - №1. – С.78 – 79.
27. Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: Современный взгляд [Текст]/ Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала. 2014. – №2. – С.90 – 98.
28. Каркуленко, Н.А. Адаптация работников в новых условиях [Текст] / Н.А. Каркуленко// Справочник кадровика – 2016. – № 6. – С. 46 – 49
29. Кеннеди Д.С. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. [Текст] /Д.С.Кеннеди–М.: Альпина Паблишер, - 2015. – 288 с.
30. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебник для студентов. [Текст] / А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
31. Кибанов, А.Я. Конфликтология: учебник. [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 365 с.
32. Кнорринг, В.И. Искусство управления [Текст]: учеб. для вузов / В.И. Кнорринг. – М., 2014. – 288 с.
33. Коробейников, О.П. Адаптация как важнейший элемент управления персоналом [Текст] / О.П.Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. - №3. – С.12-13.
34. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учеб. / Ю.Д. Красовский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 198с.
35. Латуха, М.О. Оценка эффективности процесса адаптации: Российская практика [Текст] / М.О. Латуха. – Справочник кадровика. –



2015.– №5. Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru/article/4670-otsenka-effektivnosti-protssessa-adaptatsii-rossiyskaya-praktika>.

36. Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления. [Текст] / А.А. Лобанов, Дж. М. Иванцевич. – М.: Дело, 2014. – 252 с.

37. Маслова, В. М. Управление персоналом[Текст] / В. М. Маслова. – М.: Юрайт,2013. – 292 с.

38. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий [Текст]: учеб. – практ. пособие/ Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2013. – 344 с.

39. Методики по адаптации персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.hr-portal.ru/adaptation\\_tools/](http://www.hr-portal.ru/adaptation_tools/).

40. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / под ред. Е Ветлужской[Текст]. – М.: Экзамен, 2016. – 150с.

41. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст] : учеб.пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2013. – 451с.

42. Папонова, Е. Ротация персонала: понятие и основные правила. Психологический аспект [Текст] / Е. Папонова. // Кадры предприятия. – 2015.– № 3. – С.112– 118.

43. Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании: практ. пособие [Текст] :пособие/ Н. Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2014. – 176 с.

44. Патрушев, В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени [Текст] / В.Д. Патрушев. – М.: Наука, 2014. – 309 с.

45. Патрушева, Л.М. Адаптация: как быстрее получить отдачу от вновь принятых сотрудников [Текст] / Л.М. Патрушева // Бизнес образование в России и за рубежом. – 2016. – № 2 – С.56 – 59

46. Поршнева, А. Г. Управление организацией:– 2-е изд., перераб. и доп[Текст] /А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 294с.

47. РБК – новости [Электронный ресурс] // Финансы. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/> (дата обращения: 19.06.2017).
48. Реан, А.А. Психология адаптации личности: Анализ, теория, практика. [Текст] / А.А. Реан, А.Р. Кудашева, А.А. Баранов.– М.: ПРАЙМ – ЕВРОЗНАК, 2016. – 479с.
49. Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии. [Текст] / Л.В. Саубанова//Управление персоналом. – 2015. – № 2. – с.115 – 118.
50. Сербиновский, Б.Ю. Социально – психологические методы управления [Текст] /Б.Ю. Сербиновский//Теория и практика управления. – 2014.– № 5. – С.61 – 64.
51. Сергеев, А.Д. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами [Текст] / А.Д. Сергеев //Персонал Микс. – 2014. – № 4. – С. 90 – 93.
52. Слуцкий, Г.В. Управление профессиональным развитием персонала предприятия [Текст] : учеб.пособие/ Г.В. Слуцкий. – М.: Владос, 2015. – 240 с.
53. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б.М. Смирнов. – М.: Владос, 2014. – 544 с.
54. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами[Текст]: учебник/ М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, 2015. – 256 с.
55. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учеб.пособие/ В.А. Спивак. – СПб. Изд-во Питер, 2014. – 562 с.
56. Сотникова, С. И. Управление карьерой[Текст] / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 262 с.
57. Старобинский, Е.Э. Как управлять персоналом? ЗАО «Бизнес – школа». [Текст] / Е.Э. Старобинский. – М.: Интел – Синтез, 2014. – 310 с.
58. Сурков С. А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Сурков, Е.Г. Трофимова. –2015. - № 17. – 123с.

59. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) [Текст]. – М.: Инфра-М, 2017. – 203 с.

60. Управление персоналом организации [Текст]: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. Перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.

61. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: 2015. – 354 с.

62. Шекшня, С.В. Россия: управление людьми и национальная культура [Текст] / С. Шекшня// Управление персоналом. – 2016. - № 13. – с.38 – 44.

63. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст] / С.В. Шекшня.– М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015.– 320 с.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1	2	3
Адаптация	процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника и изменения самого человека	Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2016, с.76
Адаптационный период	период времени, за который работник достигает требуемой производительности и качества работы, включает период испытательного срока и имеет продолжительность от одного до шести месяцев в зависимости от должности и личных качеств нового сотрудника.	Казанцева Е.Е. Адаптация персонала: Современный взгляд. // Е.Е. Казанцева / Управление развитием персонала. [Электронный ресурс]. 2014. №2 с.90
Ассессмент	оценка персонала, включающая в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты, деловые игры и т.д. Используется при приеме на работу, при обучении и развитии персонала, при назначении сотрудников на руководящие должности, для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности.	Управление персоналом [Электронный ресурс]: «ПСИ-ФАКТОР». Режим доступа: <a href="http://psyfactor.org/personal/personal1-02.htm">http://psyfactor.org/personal/personal1-02.htm</a>
Гибкость	готовность проявлять понимание ситуации и адаптироваться к ее изменениям.	Спивак В.А. Управление персоналом: учебное пособие – Эксмо, 2014. с 214.
Мотивация	внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015, с 638.
Наем на работу	ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией	Алексеев В.А. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. - СПб.: Книжный мир, 2015.с.98.
Наставничество	процесс индивидуального обучения персонала, осуществляемый силами более опытных и компетентных сотрудников.	Управление персоналом [Электронный ресурс]: Наставничество. Режим доступа: <a href="http://worldsellers.ru/nastavnichestvo/">http://worldsellers.ru/nastavnichestvo/</a>

1	2	3
Отбор персонала	Процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника в целях установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или на должности и выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.	Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации: Учебное пособие. – СибАГС, 2015. – 203 с.
Оценка персонала	это скрупулезный анализ профессиональной деятельности сотрудников компании. С помощью грамотно проведенной оценки руководитель может оценить эффективность работы каждого сотрудника, раскрыть его потенциал и направить в нужное русло.	Оценка персонала [Электронный ресурс]: Директор по персоналу. Режим доступа: <a href="https://www.hr-director.ru/ocenka">https://www.hr-director.ru/ocenka</a>
Оценка работы персонала	Процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение и рабочие показатели отвечают требованиям организации и руководства.	Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации: Учебное пособие. – СибАГС, 2015. – 203 с.
Персонал предприятия	основной (штатный) состав его работников	Иванова, С.В. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 5-е издание / С.В. Иванова. М.: Эксмо, 2014. с.149.
Программа адаптации персонала	план введения в должность	Маслова, В.М. Управление персоналом – М.: Юрайт, 2013. с.175
Программа адаптации персонала	комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на социализацию, создание психологического комфорта, профориентацию и организацию трудовой деятельности в рамках установленных правил	Программы адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс]: Кадровый центр «Бюро кадровых услуг». Режим доступа: <a href="http://rb-service.ru/article18.html">http://rb-service.ru/article18.html</a>
Развитие персонала	совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом	Маслова, В.М. Управление персоналом – М.: Юрайт, 2013. с.152
Стимулирование	является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала	Шапиро С.А. Мотивация. - М.: 2016. с.168.

1	2	3
Управление	категория умственного труда, которую осуществляет человек при помощи нервно - психологических усилий (слушание, чтение, говорение, контактирование, наблюдения, мышления и тому подобное).	Поршнева, А. Г. Управление организацией:– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2014. с. 121
Управление персоналом	это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персонала организации	Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебник для студентов. М.: Дело, 2014. с.102

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 14Схема наблюдения за сотрудниками предприятия

Оцениваемые параметры	Давно работающие сотрудники							Недавно принятые сотрудники											
								1-я неделя		3-я неделя			2-ой месяц				3-й месяц		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3
<b>Внерабочие контакты с клиентами:</b>																			
<i>Активные</i>																			
1. Заинтересованность в работе с клиентом	+		+	+		+	+	+	+	+	+		+	+			+	+	
<i>пассивные:</i>																			
1. комплимент, похвала клиента	+	+		+	+	+	+	+			+			+					
<b>Рабочие контакты:</b>																			
<i>Активные</i>																			
1. обращение за помощью	+	+	+		+	+		+			+		+						+
2. просьба материала	+	+	+	+	+	+	+		+		+		+	+					
<i>пассивные:</i>																			
1. объект просьбы о помощи		+	+	+	+	+				+			+						
<b>Внерабочие контакты:</b>																			
<i>Активные</i>																			
1. приветствие (неформальное)	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+			+			
2. совместно проведенный перерыв (перекур)	+	+	+	+	+	+	+					+							
3. рассказ о событиях жизни	+	+	+		+		+												
<i>Пассивные</i>																			
1. получение приветствия	+	+	+	+	+	+	+		+			+						+	
2. получение знаков внимания		+		+	+	+	+										+		

### *Анкета для исследования взаимоотношений между сотрудниками*

(Для сотрудников, работающих более года)

Отдел кадров с целью изучения взаимоотношений между давно работающими и вновь принятыми сотрудниками просит Вас выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь. Из имеющихся вариантов ответов на вопрос Вам необходимо выбрать ответ, соответствующий Вашему мнению и отметить его галочкой (или знаком X). Нам очень важно Ваше мнение.

1. Что Вы знаете о сотрудниках, работающих в Вашем отделении менее 3-х месяцев?

- Имя, фамилию
- Домашний\сотовый телефоны
- Биографические данные

2. Что Вы можете сказать о профессиональном уровне новых сотрудников?

- Ничего, не интересовался этим
- Справляется с работой
- Допускает много ошибок

3. Обращались ли к Вам новые сотрудники за помощью?

- Никогда
- 1 раз
- несколько раз

4. Были ли у Вас конфликты с новыми сотрудниками?

- Никогда
- 1 раз
- Неоднократно

Благодарим Вас за участие в исследовании!



### Анкета для исследования взаимоотношений между сотрудниками

(Для сотрудников, работающих не более 3-х месяцев)

Отдел кадров с целью изучения взаимоотношений между давно работающими и вновь принятыми сотрудниками просит Вас выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь. Из имеющихся вариантов ответов на вопрос Вам необходимо выбрать ответ, соответствующий Вашему мнению и отметить его галочкой (или знаком X). Нам очень важно Ваше мнение.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?
  - Нравится.
  - Работа безразлична.
  - Не нравится.
2. Кого Вы знаете по именам и роду деятельности?
  - Только напарника и непосредственного руководителя
  - Всех сотрудников своего отдела
  - Большинство\всех сотрудников отделения
3. Каким образом Вы решаете возникающие производственные вопросы?
  - Обращаюсь к руководителю
  - Помогают ребята из отдела
  - Пытаюсь решить сам, потому что не знаю, к кому обратиться
4. Какие сложности у Вас возникали с организацией быта на рабочем месте?
  - Не знаю, как можно воспользоваться возможностями кухни
  - Плохо ориентируюсь в помещениях отделения
  - Не знаю, чем заняться во время перерывов в работе
  - Сложностей не возникает

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ООО «УК «МК-Эталон»

УТВЕРЖДАЮ

ПОЛОЖЕНИЕ

№ \_\_\_\_\_

Место составления

руководитель организации

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

(личная подпись)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Об адаптации персонала

### I. Общие положения

1.1 «Программа адаптации, план введения в должность» для новых сотрудников предназначена для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях организации.

1.2. Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа организации, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3 Данную программу должны знать и использовать в своей работе:

Руководитель организации;

Руководители структурных подразделений;

Работники организации, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;

Работники отдела персонала.

### II. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока

2.1. Критерий прохождения испытательного срока будет определяться по 2 показателям:

- критерий эффективной работы - выполнение плана работы на период испытательного срока

- критерий эффективной адаптации - положительное заключение менеджера по персоналу

- результат социометрии

2.2. Критерий эффективности работы определяется выполнением плана работы на испытательный срок, который составляет и контролирует его выполнение непосредственный руководитель. (Форма 1).

Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – каждый день после рабочего дня, вторая неделя – 1 раз в два дня и т.д.

Цель встреч - координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, фокусирование сотрудника на результат («мышление в рамках результата»).

2.3. Критерий эффективной адаптации определяется планом работы с менеджером по персоналу. Составляется календарь встреч с менеджером по персоналу по принципу: первая неделя – каждый день после встречи с непосредственным руководителем, вторая неделя – на следующий день после встречи с непосредственным руководителем и т.д.

Цель встреч - помочь человеку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны человека и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

2.4. Социометрия – сотрудники, с которыми «новичок» работал и общался в период ИС анонимно оценивают его по предложенной схеме (Форма 2).

Цель социометрии - понять насколько «новенький» легко создает отношения, адаптируется и справляется с возникающими трудностями.

После прохождения испытательного срока непосредственный руководитель заполняет лист Оценки работника после прохождения ИС.

Менеджер по персоналу проводит социометрию и предоставляет свое заключение вместе с результатом социометрии.

В последний день ИС проводится собрание: непосредственный руководитель и менеджер по персоналу. На собрании решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с сотрудником и определяется его план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки его работы.

### III. План введения в должность

#### 3.1. Собеседование с менеджером по персоналу

3.1.1. Вручение буклета, краткий комментарий к его содержанию: история компании: когда образована, учредители, основные акционеры, цели и перспективы развития компании

3.1.2. Положение компании в настоящее время: направления деятельности, с какими организациями взаимодействует, штат

3.1.3. Ознакомление со схемой структуры организации

3.1.4. Знакомство с порядками и традициями организации:

- продолжительность рабочего дня
- внешний вид
- перерыв на обед
- организация питания
- регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых
- пользование телефоном в личных целях
- дни и порядок выплаты зарплаты

3.1.6. Знакомство с корпоративным сайтом организации: телефоны сотрудников, дни рождения.

3.2. Представление сотрудника. Знакомство сотрудника с руководителем структурного подразделения, в которое выходит на работу новый сотрудник, уточнение роли значения отдела в структуре и деятельности компании.

3.3. Представление непосредственному руководителю.

3.3.1. Знакомство сотрудника с руководителем отдела.

3.3.2. Круг задач, которые должен будет решать сотрудник.

3.3.3. Должностные обязанности (по инструкции).

3.3.4. Функции других сотрудников в отделе.

3.3.5. Порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов).

3.3.6. Принятые в отделе методы планирования, отчетности и контроля.

3.3.7. Представление наставника из числа опытных сотрудников отдела.

3.3.8. Порядок взаимодействия с другими отделами.

3.4. Знакомство с коллегами и рабочим местом

3.4.1. Взаимное представление сотрудников.

3.4.2. Уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации.

3.5. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

3.6. Оформление в отделе кадров. Оформление документов в отделе кадров в соответствии с Положением о приеме на работу в организацию, в обязательном порядке новый сотрудник подписывает документ о Неразглашении коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

3.7. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. Отдел персонала инициирует заполнение сотрудником Личного плана профессионального и служебного развития (Форма 3). План служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации. Индивидуальный план прохождения испытательного срока с оценками, комментариями и решением Генерального директора, а также личный план профессионального и служебного развития передаются в отдел персонала для дальнейшей работы. Копии приобщаются к личному делу сотрудника.

3.8. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя Руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела персонала и визируется руководителем организации. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока работнику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

Должность составителя

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

И.О. Фамилия

Наименование

должности лица,

с которым согласуется документ

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

(личная подпись)

\_\_\_\_\_  
20\_\_ г.

С положением ознакомлен:

Должность

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

И.О.Фамилия

\_\_\_\_\_  
20\_\_ г.

## План работы на испытательный срок

\_\_\_\_\_  
ФИО сотрудника, должность, структурное подразделение

**Утверждаю:**

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Испытательный срок \_\_\_\_\_ месяц

№	Задание	Сроки выполнения	Ответственное лицо	Оценка выполненного задания	Подпись
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Разработал план работы:

\_\_\_\_\_

(подпись)

Ознакомлен:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## Приложение 2 к программе адаптации.

## Социометрия

Важно узнать Ваше мнение относительно качеств и навыков, которые проявил  
ФИО в период испытательного срока.

		В период испытательного срока:			
Показатель					
	плохо	удовл.	Хорошо	очень хорошо	
Результативность работы					
	Комментарий:				
Знания и навыки по профилю должности					
	Комментарий:				
Отношение к работе, работоспособность					
	Комментарий:				
Инициативность, творческие способности					
	Комментарий:				
Дисциплинированность, управляемость					
	Комментарий:				
Отношения с внешними партнерами					
	Комментарий:				
Отношения в коллективе					
	Комментарий:				
Лояльность к компании					
	Комментарий:				

Дополнительная информация, которой Вы хотели бы поделиться:

[illegible]

## Личный план профессионального и служебного развития

Должность \_\_\_\_\_ Руководитель \_\_\_\_\_

[illegible][illegible]

---

---

---

---

---

---

[illegible]

5. Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень влияния на Ваше желание работать в компании следующих факторов:

Факторы	Оценка
Престиж компании	
Стабильность компании	
Возможность профессионального роста	
Возможность служебного роста	
Интересная творческая работа	
Самостоятельность и ответственность позиции	
Дружелюбный коллектив	
Возможность повышения материального благосостояния	
Комфортные условия работы	

6. Закончите, пожалуйста, следующие предложения, чтобы получилось целостное высказывание

а) Работа данного профиля в моем понимании – это:

---



---



---

б) В работе меня больше всего интересует

---



---



---

в) Думаю, что наиболее важным в этой работе

---



---



---

г) Мне нужна такая работа, чтобы

---



---



---

д) Думаю, что главной трудностью, которая ожидает меня на такой работе

---



---



---



---



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Адаптационный лист

Ф.И.О. адаптанта. \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Должность. \_\_\_\_\_

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_

Дата приема на работу « » \_\_

Срок стажировки с « \_\_\_\_ » \_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ года

Тип адаптации: первичная, вторичная (нужное подчеркнуть)

Образование \_\_\_\_\_

Профессиональный опыт \_\_\_\_\_

Рабочее место \_\_\_\_\_

Оборудовано оргтехникой: \_\_\_\_\_

В адаптационных целях прикреплен сотрудник:

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Даны следующие поручения:

№п/	Мероприяти	Срок	Контактно	Примечани

Выданы следующие необходимые документы: \_\_\_\_\_

Уровень \_\_\_\_\_ профессиональной \_\_\_\_\_ подготовки \_\_\_\_\_ сотрудника.

Необходимость дополнительного обучения \_\_\_\_\_

Мнение о личных и деловых качествах адаптанта:

Руководителя \_\_\_\_\_ Подпись. \_\_\_\_\_

Наставника \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Бланк оценки адаптации

#### *1. Результаты первой оценки адаптации*

(проводится через 1 месяц со дня приема сотрудника на работу)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Показатель оценки	Планируемый уровень	Достигнутый уровень
Знание нормативных документов	Высокий, средний, низкий	
...		
Удовлетворенность коллективом	Высокий, средний, низкий	
Планы и ожидания	Высокий, средний, низкий	

Причины, вызвавшие отклонение показателей:

5. Неприятие коллективом в силу низкой коммуникабельности работника
6. Другое \_\_\_\_\_

Мероприятия, направленные на устранение названных причин:

№ п/п	Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения^	Ответственные лица	Примечания

**2. Результаты второй оценки адаптации**  
(проводится через 3 месяца со дня приема сотрудника на работу)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Показатель оценки	Планируемый уровень	Достигнутый уровень	Заключение по показателю
1	2	3	4
Знание нормативных документов	высокий, средний, низкий		
Качество работы	высокий, средний, низкий		
Удовлетворенность коллективом	высокий, средний, низкий		
Планы и ожидания	высокий, средний, низкий		

Рекомендации:

1. Высокий уровень адаптированности, рассмотреть вопрос о снятии с учета по адаптации
2. Другие \_\_\_\_\_

Менеджер по персоналу. \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Правила заполнения бланка оценки адаптации сводятся к следующему:

1. Графа «Планируемый уровень» заполняется оценщиком (руководителем, наставником) или менеджером по персоналу с их слов исходя из их субъективной оценки об уровне адаптации нового сотрудника. Подчеркивается нужный уровень (высокий, средний, низкий).
2. Графа «Достигнутый уровень» заполняется по результатам оценки. Вписывается балл, полученный по результатам оценки, и уровень, соответствующий полученному баллу (высокий, средний, низкий).
3. Графа «Заключение по показателю» заполняется исходя из сравнения планируемого и достигнутого уровней (соответствует норме, удовлетворяет норме, не соответствует норме).
4. В графе «Примечания» ставится отметка о невозможности выполнения намеченных мероприятий или о невыполнении с указанием причин.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Отзыв о работе нового сотрудника в период адаптации

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность, подразделение \_\_\_\_\_

Дата приема на работу \_\_\_\_\_

Срок адаптации до « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Данные об исполнении работы

1. Исполнение должностных обязанностей (полнота, объем). \_\_\_\_\_

2. Инициатива (предложения по улучшению работы) \_\_\_\_\_

3. Исполнительская дисциплина: оценка по сроку исполнения работы оценка по качеству исполнения работы. \_\_\_\_\_

Данные о соблюдении трудовой дисциплины

1. Соблюдение техники безопасности \_\_\_\_\_

2. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка. \_\_\_\_\_

Другие замечания

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Предложения

1. Продолжить адаптацию \_\_\_\_\_

2. Прекратить адаптацию \_\_\_\_\_

3. Расторгнуть с сотрудником трудовой контракт \_\_\_\_\_

4. Сменить рабочее задание (облегчить, дополнить). \_\_\_\_\_

5. Другое \_\_\_\_\_

Наставник

Руководитель

Менеджер по персоналу

Дата заполнения отзыва « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Работник ознакомлен \_\_\_\_\_

## Анкета сотрудника

1. Укажите срок работы в организации  
 \_\_\_\_ до 2 мес.; до \_\_\_\_ 6 мес.; \_\_\_\_ до 12 мес.; \_\_\_\_ свыше года.
2. До какого периода Вам необходима помощь Вашего руководителя, наставника или коллег?  
 \_\_\_\_ до 2 мес.; до 6 мес.; до 12 мес.; \_\_\_\_ свыше года.
3. Как часто обращаются к Вам за профессиональной помощью Ваши коллеги?  
 а) совсем не обращаются;  
 б) очень редко;  
 в) время от времени;  
 г) очень часто.
4. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?  
 \_\_\_\_ до 2 мес.; \_\_\_\_ до 6 мес.; \_\_\_\_ до 12 мес.; \_\_\_\_ свыше года.
5. Хотели бы Вы в данный момент сменить направленность своей деятельности?  
 а) да;  
 б) нет;  
 в) затрудняюсь ответить.
6. Как Вы оцениваете перспективы продвижения Вашей карьеры?  
 а) перспектива есть;  
 б) перспектива слабая;  
 в) перспектива отсутствует.
7. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?  
 а) да;  
 б) нет;  
 в) затрудняюсь ответить.
8. Были ли у Вас замечания по трудовой дисциплине?  
 да; \_ нет.
9. Были ли у Вас замечания по исполнительской дисциплине?  
 \_\_\_\_ да; \_ \_\_\_\_ нет.
10. Ваше стремление к совершенствованию Ваших профессиональных знаний:  
 а) стремлюсь постоянно совершенствоваться;  
 б) хотелось бы, но в этом нет смысла;  
 в) хотелось бы, но нет возможности;  
 г) меня устраивает все, как есть.
11. Как Вы думаете, уровень Вашей профессиональной подготовки полностью соответствует требованиям, предъявляемым Вашей должностью?  
 а) полностью соответствует;  
 б) частично;

- в) не соответствует;
- г) затрудняюсь ответить.

12. Бывают ли у Вас конфликты?

- с руководителем \_\_ да; \_\_\_\_ нет;     редко;
- с коллегами \_ да; \_ нет; \_ редко;
- с наставником \_\_\_\_ да; \_\_\_\_ нет; \_\_\_\_ редко.

13. Испытываете ли Вы интерес к выполняемой работе?

- а) да;
- б) нет;
- в) еще не определился.

14. Представьте, что по каким-либо причинам Вы уволились. Вернулись бы Вы через некоторое время?

- а) не вернулся ни при каких обстоятельствах;
- б) только в самом крайнем случае;
- в) вернусь с удовольствием;
- г) затрудняюсь ответить.

15. В какой период Вы почувствовали, что вошли в рабочий коллектив?  
\_\_\_\_\_ до 2 мес.; \_\_\_\_ до 6 мес.; \_\_\_\_ до 12 мес.; \_\_\_\_ свыше года.

16. Какое место занимает работа в Вашей жизни?

- а) работа выше других интересов;
- б) интересы важнее работы;
- в) интересы и работа одинаково важны.

17. Оцените условия труда в целом:

- а) удовлетворительные;
- б) плохие;
- в) хорошие.

18. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь во время адаптации?

- а) сотрудник службы персонала;
- б) руководитель;
- в) наставник;
- г) коллега по работе;
- д) кто-то еще \_\_\_\_\_ .

19. Что помогло Вам в процессе адаптации?

- а) специальная литература;
- б) советы коллег, наставника, руководителя;
- в) видеоматериал;
- г) что-то еще \_\_\_\_\_ .

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

### Пример заполненного Бланка адаптации на должность менеджера. Бланк программы адаптации

#### Курс ориентации

Задачи	Мероприятия	Сроки	Отв-й	Форма оценки
--------	-------------	-------	-------	--------------

#### Программа испытательного срока

Познакомиться с принципами кадровой политики и действовать в соответствии с ней.	Инструктаж Р,Н, редактора	Сер. Октября
Усвоить и соблюдать технологическую цепочку организации процесса продаж	Инструктаж ответ. сек-ря	Сер. Октября
Соблюдать сроки сдачи отчетности	Инструктаж Р,Н	Сер. окт
Ознакомиться и уметь пользоваться Базой данных клиентов предприятия	Инструктаж Р	Конец октября
Овладеть базовыми навыками продаж: <ul style="list-style-type: none"> <li>• знать и применять алгоритм продаж;</li> <li>• научиться вести беседу с клиентом (установление контакта, работа с возражениями, предложение альтернатив).</li> </ul>	Инструктаж Р	Конец октября
Знать основную аудиторию потребителей	Инструктаж социологов	Сер.октября
Сформировать ежемесячный бюджет 35000 руб. и более	Практическая работа	Сер.декабря

\*МП – менеджер по персоналу; Р-руководитель; Н – наставник.  
Оценка по итогам испытательного срока